

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**RASPROSTRANJENOST RAZLIČITIH OBLIKA NEPOŽELJNOG  
ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA I NJIHOV ODNOS SA  
SOCIODEMOGRAFSKIM KARAKTERISTIKAMA**

Diplomski rad

Ina Prpić

Mentor: Dr.sc. Željko JerneiĆ

Zagreb, 2016.

## Sadržaj

UVOD .....	1
<i>Nepoželjno organizacijsko ponašanje: definicija i konceptualizacija .....</i>	3
<i>Antecedenti nepoželjnog organizacijskog ponašanja.....</i>	5
<i>Povezanost sociodemografskih karakteristika s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem .....</i>	6
<i>Mjerenje konstrukta nepoželjnog organizacijskog ponašanja .....</i>	8
CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA .....	10
METODOLOGIJA .....	11
<i>Uzorak .....</i>	11
<i>Mjerni instrumenti .....</i>	13
<i>Postupak .....</i>	14
REZULTATI .....	15
RASPRAVA.....	21
<i>Metodološki nedostaci i smjernice za buduća istraživanja .....</i>	26
ZAKLJUČAK .....	27
POPIS LITERATURE .....	28
Prilog A .....	31
Prilog B .....	35

Rasprostranjenost različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja i njihov odnos sa sociodemografskim karakteristikama / The prevalence of different counterproductive work behaviours and their relation with socio-demographic characteristics.

Ina Prpić

## SAŽETAK

Istraživanje se bavilo ispitivanjem rasprostranjenosti raznih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja na uzorku hrvatskih zaposlenika (N = 133). Uz to, ispitana je i povezanost tih konstrukata sa sociodemografskim varijablama. Rezultati pokazuju kako su najzastupljenija ponašanja koja se smatraju lakšim prekršajima poput zlouporabe vremena i resursa, dok su najmanje zastupljeni teži prekršaji, konkretno, uništavanje imovine. Utvrđena je statistički značajna korelacija nepoželjnog organizacijskog ponašanja samo sa spolom, pri čemu su žene izvještavale o većim razinama ovakvog ponašanja na generalnoj razini. Pojedinačni oblici nepoželjnog organizacijskog ponašanja pokazali su statistički značajne korelacije s raznim sociodemografskim varijablama.

Ključne riječi:

nepoželjno organizacijsko ponašanje, oblici nepoželjnog organizacijskog ponašanja, sociodemografske karakteristike

## ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the prevalence of different counterproductive work behaviors among Croatian employees (N = 133), as well as their correlation with socio-demographic characteristics. Study results show the highest prevalence of behaviors which are considered minor, such as misuse of time and resources, while destruction of property, as a serious violation, had the lowest representation. A statistically significant positive correlation was obtained between counterproductive work behavior in general and gender, with women reporting higher levels of this behavior compared to men. Different types of counterproductive work behavior obtained various statistically significant correlations with socio-demographic characteristics.

Key words:

counterproductive work behavior, counterproductive work behavior types, socio-demographic characteristics

## UVOD

Da bi organizacija uspješno poslovala i ostvarivala svoje ciljeve, svaki zaposlenik mora obavljati posao na određenoj razini uspješnosti. To vrijedi i za javne organizacije gdje loš učinak rezultira neuspješnim pružanjem usluga građanstvu, ali i u privatnom sektoru gdje akumulirani loš učinak može dovesti do velikih financijskih gubitaka. Gledajući s društvenog stajališta, svima je u najboljem interesu da organizacije imaju uspješne i produktivne radnike. Dobar učinak povećava proizvodnost organizacije, o kojoj god usluzi se radilo, što unapređuje paletu dobara i usluga na raspolaganju široj javnosti. Zaposlenici posao mogu kvalitetno obavljati samo uz prisutnost određenih razina sposobnosti i motivacije. Selekcija zaposlenika većinom se koncentrira prvenstveno na analizu posla odnosno identificiranje nužnih sposobnosti i vještina za određeno radno mjesto te kasnije pronalaženje osoba s takvim karakteristikama. Brojna istraživanja (primjerice Gutenberg i sur., 1983. ili Caldwell i O'Reilly, 1990; prema Spector, 2008) dokazala su povezanost raznih mjera sposobnosti s radnom uspješnošću. Organizacijske norme i uvjeti rada mogu poticati ove osobne karakteristike ili služiti kao ograničenja koja ometaju ili onemogućuju radnu uspješnost (Spector, 2008). Izvori ograničenja mogu biti različiti: fizička okolina, supervizijske prakse, manjak opreme, vremena ili obuke. Pokazalo se kako više razine ograničenja vode ka manjim razinama uspješnosti, ali i zadovoljstva poslom (Spector i Jex, 1998; prema Miles i sur., 2002).

U prošlosti, radna uspješnost najčešće se procjenjivala na temelju kvalitete odrađivanja zadataka koji pripadaju opisu posla, ali današnje organizacije manje su hijerarhijski posložene te zahtijevaju drukčiju procjenu (Robbins i Judge, 2009). Generalno, radnu uspješnost možemo definirati kao ona ponašanja koja su pod kontrolom osobe i pridonose organizacijskim ciljevima (Rotundo i Sackett, 2002). Promatrajući ovu definiciju bitno je primijetiti kako se radi o varijabli koja može pokazivati različite stupnjeve te se u središte prosudbe stavlja radno ponašanje, a ne rezultat odnosno postignuće radnog ponašanja. Dakle, nastoji se objasniti učinak ljudskog ponašanja, dok su objektivni rezultati rada često zasićeni čimbenicima izvan kontrole samog radnika kao što su kvaliteta opreme, organizacija rada, stanje na globalnom tržištu i slično (Šverko, 2012).

Radna uspješnost višeslojan je konstrukt, što znači da pojedinac može na razne načine pridonositi odnosno štetiti ostvarenju organizacijskih ciljeva. Pokušaji konceptualizacije radne uspješnosti dali su osnovu za razlikovanje tri dimenzije ponašanja koje su važne za prosudbu uspješnosti pojedinca. Riječ je o osnovnoj radnoj djelatnosti, kontekstualnom doprinosu te nepoželjnom organizacijskom ponašanju (Šverko, 2012). Osnovna radna djelatnost odnosi se na učinak u zadacima koji su obično dio opisa posla – izvršavanje dužnosti koje pridonose proizvodnji dobara, usluga ili administrativnih dužnosti (Robbins i Judge, 2009).

Kontekstualni doprinos predstavlja radnje koje nisu dio specifične radne uloge, ali pridonose organizacijskoj uspješnosti. Borman i Motowidlo (1993; prema Coleman i Borman, 2000) navode pet aktivnosti: zalaganje i ulaganje dodatnog napora i vremena; volontiranje u aktivnostima koje nisu u opisu posla; nesebična suradnja i pomaganje suradnicima; poštivanje organizacijskih pravila te usvajanje, podržavanje i obrana organizacijskih ciljeva. Ove se aktivnosti nazivaju kontekstualnim jer se očituju kroz socio – psihološki kontekst rada odnosno djeluju na cjelokupnu organizacijsku klimu (Šverko, 2012). Neki autori nazivaju ponašanja koja ova dimenzija obuhvaća odgovornim organizacijskim ponašanjima – ona doprinose psihološkom okruženju organizacije te time pozitivno djeluju na ostvarenje glavnih organizacijskih aktivnosti (Robbins i Judge, 2009).

Posljednja kategorija radne uspješnosti naziva se nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Takva ponašanja odnose se na namjerno ugrožavanje organizacije i dobrobiti njezinih članova kroz kršenje postavljenih organizacijskih normi (Robinson i Bennett, 1995). Neka od ponašanja koja ova kategorija uključuje su krađa, fizičko i psihičko nasilje nad drugima, uništavanje organizacijske imovine, zloupotreba informacija, zanemarivanje sigurnosnih propisa ili razni načini izbjegavanja radnih obaveza poput kašnjenja, neopravdanih bolovanja, ranijeg napuštanja radnog mjesta i slično (Spector i sur., 2006). U posljednje vrijeme javio se pojačan interes za istraživanjem ponašanja vezanih uz radnu uspješnost koja nisu direktno vezana uz propisane zadatke i odgovornosti, odnosno upravo za odgovornim i nepoželjnim organizacijskim ponašanjima (Miles i sur., 2002).

## *Nepoželjno organizacijsko ponašanje: definicija i konceptualizacija*

Nepoželjno organizacijsko ponašanje se na generalnoj razini odnosi na bilo koje namjerno ponašanje člana organizacije koje se smatra suprotnim zajedničkim interesima i može imati negativan učinak na organizaciju ili njezine članove (Sackett i DeVore, 2001). Osnovna tri uvjeta koja moraju biti zadovoljena da bi se ponašanje nazvalo nepoželjnim su: postojanje namjere za takvim ponašanjem (slučajne nezgode se ne ubrajaju); promatranje ponašanja, a ne njegovih posljedica te mogućnost negativnog utjecaja ponašanja na organizaciju.

Nepoželjna organizacijska ponašanja (u daljnjem tekstu NOP) već se godinama proučavaju u smislu organizacijskih gubitaka koje stvaraju. Početkom 1990-ih godina ti gubici su se procjenjivali na 6 do 20 milijardi dolara godišnje samo u Sjedinjenim Američkim Državama (Murphy, 1993; prema Robinson i Bennett, 1995). Krađa na poslu kao zaseban oblik ponašanja stvara štete od nekoliko milijardi dolara godišnje i jedan je od osnovnih razloga propasti poslovanja (Greenber, 1997; prema Bowling i Gruys, 2010). Nedavna istraživanja pokazala su da je za američke poslodavce prosječan izravan trošak apsentizma 789 USD godišnje po zaposleniku, ne uključujući gubitke u proizvodnji i dodatne troškove prekovremenog rada odnosno zapošljavanja privremenih radnika (Britt, 2002; prema Robbins i Judge, 2009). Što se tiče fluktuacije odnosno trajnog povlačenja iz organizacije, za tipičnu tvrtku koja se bavi informacijskom tehnologijom u SAD-u, zamjenjivanje programera ili analitičara sustava procjenjuje se na oko 34.000 USD, dok se troškovi zamjene prodavača u trgovinama procjenjuju na oko 10.500 USD (Manpower Argus, 2001; prema Robbins i Judge, 2009). Pretpostavka je da su danas te procjene štete značajno više zbog razvoja tehnologije koji sa sobom donosi i brojne druge mogućnosti za devijantna ponašanja na radnom mjestu. Gotovo na dnevnoj bazi, suočeni smo s medijskim izvješćima o nasilju na radnom mjestu, korupciji u javnim institucijama, ilegalnim aktivnostima moćnih pojedinaca i sličnim ponašanjima. Podaci HZZO-a za 2013. godinu (prema večernji.hr, 2013) svjedoče o kontroli bolovanja provedenoj u 1200 ordinacija diljem Hrvatske, pri čemu se pokazalo da bolovanja nisu bila utemeljena za oko 1000 od gotovo 17 000 pregledanih radnika na bolovanju. Osim direktnih gubitaka za kompanije, postoje i brojne posredne štetne posljedice NOP-a poput smanjenja produktivnosti, negativnih posljedica na reputaciju, ali i loših utjecaja na dobrobit radnika. Revizorsko – konzultantska kuća EY provela je 2014. godine godišnje istraživanje o rasprostranjenosti korupcije, mita i prijevара u poslovnom svijetu na području Europe, Bliskog Istoka, Indije i Afrike (ey.com, 2015).

Rezultati istraživanja odnose se na percepciju i stavove ispitanika o pojedinim temama, a za područje Republike Hrvatske pokazano je kako čak 92 posto ispitanika smatra kako su korupcija i mito široko rasprostranjeni u poslovanju, što je znatno više u odnosu na prosjek ispitanika svih regija koji iznosi 51 posto.

Upravo zbog prevalencije i velikih troškova ovakvih ponašanja, mnogi su autori uvidjeli potrebu za sistematičnim istraživanjem područja i pokušajem stvaranja osnovne klasifikacije ovakvih fenomena. Dugo vremena istraživanja ovog područja bila su fokusirana na uska i specifična ponašanja te se nisu toliko koncentrirala na samu prirodu fenomena koliko na njihove antecedente i posljedice. Hollinger i Clark (1982) među prvim su autorima koji su nastojali napraviti kategorizaciju NOP-a. Podijelili su takva ponašanja u dvije kategorije: uništavanje imovine (u vlasništvu poslodavca) te smanjenje produktivnosti odnosno kršenje organizacijskih normi u pogledu kvalitete i kvantitete obavljenog posla.

Nakon njih, Robinson i Bennett (1995) koristili su se tehnikama multidimenzionalnog skaliranja kako bi razvili empirijski zasnovanu tipologiju devijantnosti na radnom mjestu. Cilj je bio razviti svima razumljivu klasifikaciju koja naglašava sličnosti i razlike među devijantnim ponašanjima, ali i otkriva dimenzije u pozadini tih ponašanja. Rezultati ove studije sugeriraju da organizacijska devijantnost varira kroz dvije dimenzije i može se klasificirati unutar četiri kategorije. Prva dimenzija odnosi se na ozbiljnost počinjenih prekršaja, a obuhvaća lakše prekršaje poput ranijeg odlaska s posla na jednom kraju te teže prekršaje poput krađe na drugom kraju. Druga dimenzija obuhvaća interpersonalnu devijantnost kao jedan ekstrem koji se odnosi na akcije štetne drugim pojedincima unutar organizacije te organizacijsku devijantnost odnosno ponašanja štetna za samu organizaciju kao drugi ekstrem. Ova klasifikacija prva je u obzir uzela ranije ignorirane forme devijantnosti koje se odnose na ponašanja između ljudi odnosno na interpersonalni aspekt. Što se tiče samih oblika NOP-a, razlikujemo uništavanje imovine (ozbiljna, organizacijska devijantnost), smanjenje produktivnosti (lakša, organizacijska devijantnost), političku devijantnost (lakši, interpersonalni prekršaji) te osobnu agresiju (teška interpersonalna devijantnost). Ovi oblici ponašanja odnose se na različite, ali međusobno povezane tipove devijantnosti na radnom mjestu.

Sackett i DeVore (2001) predlažu hijerarhijski model NOP-a u kojem dominira generalni faktor ispod kojeg se nalaze dva faktora koji predstavljaju organizacijsku i interpersonalnu devijantnost. Unutar tih užih faktora spadaju još specifičnija i uža ponašanja poput

apsentizma, krađe ili sličnih pojedinačnih akcija. Gruys i Sackett (2003) u svome su istraživanju listu od 66 pojedinačnih nepoželjnih organizacijskih ponašanja podijelili u 11 odvojenih oblika NOP-a temeljeno na sličnosti njihova sadržaja. Dobiveni oblici su: krađa i povezana ponašanja, uništavanje imovine, zlouporaba informacija, zlouporaba vremena i resursa, nepoštivanje pravila sigurnosti, izostajanje s posla, slaba kvaliteta rada, uporaba alkohola, uporaba droge, neprimjereno verbalno ponašanje te neprimjereno fizičko ponašanje. Uz pomoć složenih statističkih analiza stvoren je prijedlog dvodimenzionalnog konačnog rješenja. Prva dimenzija obuhvaća interpersonalni odnosno organizacijski aspekt ponašanja koji su autori i ranije predlagali, dok se druga odnosi na stupanj važnosti ponašanja za obavljanje radnog zadatka. Primjerice, slaba prisutnost ili zlouporaba alkohola na poslu svakako su bihevioralne kategorije koje pripadaju jednom kraju ove dimenzije, dok se na drugom ekstremu nalaze ponašanja koja nisu presudna za dobro obavljanje samog radnog zadatka poput zlouporabe informacija ili neprimjerenih verbalnih odnosno fizičkih ponašanja prema drugima. Gruys i Sackett (2003) naglašavaju kako je potrebno biti oprezan pri zaključivanju o dimenzionalnosti NOP-a jer se različita istraživanja koriste različitom metodologijom te predlažu korištenje višestrukih metoda istraživanja u budućnosti, kako bi se rezultati potvrdili sa što većim stupnjem sigurnosti.

#### *Antecedenti nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

Tipičan zaposlenik današnjice sve je stariji, u radnim sredinama sve je više žena i etničke/rasne raznolikosti te se javlja sve veći trend smanjenja broja zaposlenika i privremenog zapošljavanja (Robbins i Judge, 2009). Ove činjenice temelji su važnih istraživanja u području radne i organizacijske psihologije koja istražuju povezanost i odnose varijabli poput dobi, spola, etniciteta, vrste radnog ugovora s organizacijskim ishodima poput apscentizma ili fluktuacije.

Sackett i DeVore (2001) antecedente odnosno prethodnike NOP-a promatraju kroz dvije dimenzije – individualne ili situacijske faktore te kratkotrajne odnosno dugotrajne karakteristike. Kombinacijom dimenzija antecedenti se mogu svrstati u kratkotrajna individualna obilježja poput raspoloženja, stabilne individualne karakteristike poput osobina ličnosti, kratkotrajne situacijske karakteristike poput jednokratnog smanjivanja plaća te situacijski stabilne karakteristike poput organizacijskih normi. Kao osnovne antecedente NOP-a navode ličnost, karakteristike posla, karakteristike radne grupe, organizacijsku kulturu,



sustave nadzora radnika te doživljaj nepravednog postupanja na poslu. Ovi antecedenti ponavljano su se pojavljivali u istraživanjima raznih specifičnih NOP – dakle postoji sustavan obrazac pojavljivanja interkorelacija između NOP-a i ovih kategorija antecedenata što ide u prilog ranije spomenutoj integrativnoj perspektivi NOP-a koji su ovi autori predložili.

Fox i sur. (2012) dokazali su značajne pozitivne korelacije organizacijskih ograničenja, interpersonalnih konflikata i negativnih emocija s NOP-em te negativnu povezanost NOP-a s percepcijom pravednosti, zadovoljstvom poslom i pozitivnim emocijama. Meta-analize rezultata istraživanja povezanosti osobina ličnosti i NOP-a pokazuju kako su savjesnost i njezine facete najsnažnije povezane osobine ličnosti s NOP-em, bez obzira radilo li se o interpersonalnoj ili organizacijskoj razini (Sackett i Devore, 2001). Rezultati Sacketta i sur. (2006) pokazuju da je NOP visoko negativno povezano sa savjesnošću (-.46), emocionalnom stabilnošću (-.36) i ugodnošću (-.34), dok su veze s ekstraverzijom i otvorenošću prema iskustvima skromnije (-.12 odnosno -.07). Iako osobine ličnosti nisu jedine odrednice nepoželjnog organizacijskog ponašanja, istraživanja pokazuju kako objašnjavaju razlike u NOP-u povrh situacijskih faktora što ih čini ključnim psihologijskim odrednicama ove vrste ponašanja (Mount i sur., 2006).

Ones, Viswesvaran i Schmidt (1993) u svome su se istraživanju bavili testovima integriteta te se pokazalo kako oni valjano predviđaju nepoželjna organizacijska ponašanja poput krađe, apsentizma ili kašnjenja. Iako su procjene valjanosti dokazano pod utjecajem nekih metodoloških moderatora, istraživanje pokazuje kako ti učinci ne utječu na kriterijsku valjanost testova integriteta te kako oni mogu poslužiti kao važan mogući prediktor nepoželjnih ponašanja.

#### *Povezanost sociodemografskih karakteristika s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem*

Većina istraživanja odnosa sociodemografskih karakteristika veže se uz specifična nepoželjna ponašanja, dok je globalnih zaključaka nešto manje. Odnos između dobi i radne uspješnosti tema je koja zaokuplja mnoge istraživače današnjice. Postoji rasprostranjeno uvjerenje o padanju radne učinkovitosti s dobi, a činjenica je da radna snaga sve više stari. Uz to, sve je teže ispuniti zahtjeve za odlaskom u mirovinu, kako u svijetu, tako i u Republici Hrvatskoj, gdje je nedavno donesen novi Zakon o mirovinskom osiguranju (Narodne novine, br. 151/14, 2014) prema kojemu pravo na starosnu mirovinu ima muškarac s navršених 65

godina odnosno žena s navršenom 61 godinom života. Ti uvjeti u budućnosti će se mijenjati pa će tako od 2038. godine muškarci tek sa 67 godina života ostvariti pravo na starosnu mirovinu. Istraživanja namjere napuštanja organizacije jasno pokazuju da je kronološka dob negativno povezana s namjerom odlaska, ali ipak dodaje malo dodane vrijednosti povrh organizacijske odanosti i stupnja stručne spremne (Parasuraman, 1982; prema Saba, 2013). Podatak o negativnoj povezanosti ne iznenađuje s obzirom na činjenicu da stariji zaposlenici imaju znatno manje prilika za pronalazak novog zaposlenja od njihovih mlađih kolega. Uz to, njihov staž obično im donosi povlastice poput većih plaća ili dužih godišnjih odmora. Ipak, treba uzeti u obzir značajne promjene u obrascima fluktuacije tijekom posljednja dva desetljeća. Novija istraživanja (Ng i Feldman, 2009) pokazuju još jaču negativnu vezu između namjernog napuštanja organizacije i dobi, a pri tome se pokazalo da važnu ulogu u toj vezi igraju i određeni moderatori poput stručne spremne. Negativna povezanost ovih dviju varijabli raste što je niži stupanj stručne spremne. Kada se govori o apsentizmu, pokazalo se da stariji zaposlenici imaju više neizbježnih izostanaka (najčešće u slučaju bolesti), a manje izbježivih odnosno nenužnih izostanaka naspram mlađih ljudi. Kumi (2013) je istraživao povezanost dobi i stupnja stručne spremne s ponašanjima poput uzimanja predugih pauzi i krađe, a trend pokazuje pad odobravanja takvih ponašanja kod starijih naspram mlađih dobni skupina.

Razmatrajući povezanost spola i radne uspješnosti, neizbježni su stereotipi o većoj uspješnosti muškaraca. Istraživanja ipak sugeriraju da postoji tek mali broj razlika između muškaraca i žena koje bi utjecale na njihov učinak na poslu, ako ih uopće ima (Robbins i Judge, 2009). Kada govorimo o fluktuaciji kao obliku NOP-a, podaci indiciraju kako tu nema bitnih razlika – žene daju otkaz u sličnim postotcima koliko i muškarci. Kada je riječ o apsentizmu, istraživanja ipak idu u korist muškaraca. Dosljedni su nalazi o većim stopama apsentizma u žena (VandenHeuvel i Wooden, 1995; prema Robbins i Judge, 2009). Najlogičnije objašnjenje takve razlike upravo su tradicionalne rodne uloge prema kojima su žene odgovorne za obitelj i dom. Ipak, povijesna uloga žene kao skrbnice i domaćice sve se više mijenja te se navedene razlike sigurno smanjuju. Uz to, u jednom istraživanju (Kumi, 2013) žene su pokazale značajno više razine odobravanja krađe naspram muškaraca kada se radilo o krađi među zaposlenicima, dok su muški značajnije odobravali krađu od same organizacije. S druge strane, muškarci su skloniji agresivnim ponašanjima na poslu te u tom pogledu pokazuju više stope NOP-a (Appelbaum i sur., 2007). U knjizi „Spol i disfunkcionalno radno mjesto“ Foxove i Lituchya (2012), Patton i Johns istražuju više stope apsentizma kod žena proučavajući urođene biološke razlike (primjerice brojne zdravstvene

tegobe koje pogađaju isključivo žene) ili socijalno konstruirane rodne uloge (uloga žene kao majke, skrbnice i domaćice). Međutim, nameće se pitanje koliki je dio nepoželjnog organizacijskog ponašanja zbilja uzrokovan spolom, a koliki drugim dispozicijskim i situacijskim faktorima. Spector i Zhou (2014) istraživali su moderatorski utjecaj spola u odnosu stresora na poslu i ličnosti sa NOP-em i rezultati su pokazali da su spolne razlike prilično male, a muškarci su skloniji takvim ponašanjima jedino kad imaju određene kombinacije osobina ličnosti ili percipiraju visoke razine stresa na poslu. Uz to, postoje istraživanja koja su pokazala da su varijable koje se obično smatraju prediktorima NOP-a korisnije kod predviđanja tih ponašanja za muškarce nego za žene (Bowling i Burns, 2015). Pronađene su nešto snažnije veze između prediktora poput zadovoljstva poslom, predanosti organizaciji, interpersonalnog konflikta i organizacijskih ograničenja s kriterijem NOP za muškarce nego za žene.

Istraživanja odnosa radnog staža i izostanaka odnosno apsentizma dosljedno pokazuju negativnu povezanost. Jednako tako, što više osoba ima godina staža, manje je vjerojatno da će dati otkaz (Robbins i Judge, 2009). Studije koje se oslanjaju na pretpostavku da je prijašnje ponašanje najbolji prediktor budućeg ponašanja ukazuju na to da je upravo staž zaposlenika na prijašnjem poslu snažan prediktor njegove buduće fluktuacije u zaposlenju. Pretpostavke uzroka takvih odnosa leže u tome da zaposlenici s kratkim iskustvom i radnim stažem nemaju dovoljno razumijevanje službenih pravila i regulacija te često čak i nesvjesno rade prekršaje (Rafiee i sur., 2015). Uz to, zaposlenici s više iskustva češće su više privrženi organizaciji nego njihovi manje iskusni kolege (Robins, 2010; prema Rafiee i sur., 2015).

Što se tiče stručne spreme, iznenađuje podatak da je značajno više ispitanika srednje stručne spreme osudilo postupke poput uzimanja preduge pauze ili krađe od organizacije naspram ispitanika više ili visoke stručne spreme (Kumi, 2013). S druge strane, neka istraživanja pokazuju da sklonost prema NOP-u opada s razinom stručne spreme kod zaposlenika (Appelbaum i sur., 2007).

#### *Mjerenje konstrukta nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

Krađe, izmišljena bolovanja, fizički napadi i slični fenomeni su ponašanja koja zaposlenici nisu skloni priznati iz straha od posljedica, ali i ljudske potrebe za prikazivanjem u što boljem svjetlu (Paulhus, 1984; prema Tomšić, Jernei i Tonković Grabovac, 2014).

Zbog toga većina istraživača u ovom području pribjegava korištenju anonimnih uzoraka zaposlenika što ispitanicima daje određenu sigurnost. Od anonimnih se ispitanika očekuje veća iskrenost odnosno veći broj priznanja počinjenja NOP-a, osobito kad se radi o težim prekršajima (Tomšić, Jernei i Tonković Grabovac, 2014). Većina istraživanja NOP-a koristi se mjerama koje uključuju širok raspon mogućih ponašanja poput Bennettove i Robinsonove (1995) Skale organizacijske devijantnosti ili Ček-liste nepoželjnih organizacijskih ponašanja Foxa i Spector (2001; prema Spector i sur., 2006). Ovakve mjere priznaju već spomenutu teorijsku perspektivu o individualnim ponašanjima koja reflektiraju širi, hijerarhijski konstrukt s generalnim faktorom na vrhu, grupnim faktorima ispod njega (poput interpersonalne ili organizacijske usmjerenosti NOP-a) te specifičnim nepoželjnim ponašanjima na dnu hijerarhije (Sackett i DeVore, 2001). Uz to, rezultati na ovakvim globalnim mjernim instrumentima NOP-a pokazali su veću sklonost kovariranju s brojnim organizacijski relevantnim varijablama poput osobina ličnosti, negativnog afekta ili zadovoljstva poslom (Sackett, 2002; prema Berry i sur., 2011). Ipak, NOP po svojoj prirodi varira od jednog radnog okruženja do drugog, što čini korištenje generičke mjere problematičnim jer u svojim česticama često uključuje ponašanja koja su irelevantna za neke poslove ili organizacije, a s druge strane zapostavlja druga važna ponašanja specifična za određena zanimanja. Niski rezultati na irelevantnim česticama tako odražavaju prividno nisku zastupljenost ponašanja, a zapravo su uzrokovani nedostatkom mogućnosti radnika da se u takva ponašanja uopće angažiraju. Upravo zbog ovakvih nedostataka, generičke mjere često imaju nisku konstrukt valjanost te rezultiraju generalnim podcjenjivanjem frekventnosti pojavljivanja NOP-a. Ovi problemi nastojali su se riješiti razvojem situacijski specifičnih mjera ili korištenjem generičkih mjera koje sadrže opciju „nije primjenjivo“ kao odgovor ispitanika (Bowling i Gruys, 2010).

U posljednje vrijeme nepoželjno ponašanje nastoji se obuhvatiti i izvještajima drugih relevantnih osoba (poput nadređenih ili poslovnih suradnika) koji služe kao alternativa samoizvještajima. Ipak, istraživanje Berry i sur. (2012) pokazalo je kako samoizvještaji i izvještaji drugih rezultiraju vrlo sličnim uzorcima korelacija s drugim varijablama te čak pokazuju prilično visoke razine međusobne korelacije.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje kao konstrukt malo je istraživano na području Republike Hrvatske te postoji relativno malen broj istraživačkih radova koji se bave ovom tematikom u trenutku planiranja ovog istraživanja. Jedno od značajnijih istraživanja na koje se ovo istraživanje oslanja jest rad autora Tomšić, Jernei i Tonković-Grabovac (2014) čiji je

cilj bio razviti novi, teorijski utemeljen upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja koji je sadržajno prilagođen studentskoj populaciji. Kao što je ranije navedeno, ovakva ponašanja, osim goleme materijalne štete koju imaju za organizaciju, vode i drugim nepovoljnim ishodima poput negativne reputacije ili nezadovoljstva radnika. Jedino dodatnim istraživanjem područja može se otkriti priroda ovog fenomena, kao i njegovi potencijalni antecedenti i posljedice. Na taj način mogli bismo započeti nužne procese detekcije i prevencije kojima bi se ovakva ponašanja nastojala ublažiti i minimalizirati u svrhu što boljeg poslovanja organizacija. Ovo istraživanje stoga je napravljeno u svrhu pobližeg upoznavanja NOP-a i njegovih raznih oblika na uzorku hrvatskih zaposlenika. Uz to, istraženo je i u kojoj se mjeri različiti oblici ovakvog ponašanja pojavljuju te njihov odnos sa sociodemografskim karakteristikama.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati rasprostranjenost nepoželjnog organizacijskog ponašanja na uzorku hrvatskih zaposlenika te povezanost samog konstrukta sa određenim sociodemografskim varijablama.

Sukladno postavljenom cilju istraživanja definirani su sljedeći problemi:

1. U kojoj mjeri su rasprostranjeni različiti oblici nepoželjnog organizacijskog ponašanja među hrvatskim zaposlenicima?
2. Jesu li određene sociodemografske karakteristike (spol, dob, duljina radnog staža, stupanj obrazovanja, veličina organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen i vrsta ugovora o radu) povezane s različitim oblicima nepoželjnog organizacijskog ponašanja?

Na temelju dosadašnjih istraživanja i teorijskih postavki, pretpostavljamo:

1. Najzastupljenija ponašanja bit će ona koja se smatraju lakšim prekršajima poput zlouporabe vremena i resursa ili ponašanja nepoštivanja pravila sigurnosti, dok će se najmanje zastupljenima pokazati prekršaji poput krađe, uništavanja imovine i zlouporabe alkohola i droga.

2. Od istraživanih sociodemografskih karakteristika, dob, stupanj obrazovanja i duljina radnog staža bit će statistički značajno negativno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima.

Budući da ne postoje poznata istraživanja o odnosu zanimanja, vrste ugovora i veličine organizacije s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, za ove varijable nisu formirane direktivne hipoteze.

## METODOLOGIJA

### *Uzorak*

Podaci su prikupljeni na prigodnom uzorku od 135 punoljetnih ispitanika. Kriteriji izbora ispitanika bio je da moraju biti u radnom odnosu minimalno godinu dana kod trenutnog poslodavca. Iz originalnog uzorka izostavljena su 2 ispitanika koji nisu ušli u obradu zbog prevelikog broja podataka koji nedostaju, dakle konačan broj ispitanika bio je 133. Opći podaci koji su prikupljeni od ispitanika su spol, dob, stupanj obrazovanja, duljina radnog staža, zanimanje, veličina i vrsta organizacije u kojoj je ispitanik zaposlen te vrsta ugovora o radu. Uzorak ispitanika činila su 64 muškarca (48.1%) i 69 žena (51.9%), a prilikom privlačenja ispitanika u istraživanje nastojalo se obuhvatiti podjednak broj muškaraca i žena. Prosjek starosti ispitanika je 38.2 (SD = 11.72), pri čemu je raspon godina varirao od najmanje 21 godinu do najviše 59 godina starosti. Ispitanici su podijeljeni u pet kategorija s obzirom na obrazovanje, a u Tablici 1 nalazi se prikaz strukture uzorka po obrazovnim kategorijama.

*Tablica 1*  
Kategorije i frekvencije stupnja obrazovanja ispitanika iz uzorka (N = 133)

Kategorija obrazovanja	n	%
Završena osnovna škola	1	0.8
Srednja stručna sprema	55	41.4
Viša stručna sprema / Bacc.	22	16.5
Visoka stručna sprema/ magisterij	50	37.6
Doktorat	5	3.8

*Legenda: n - broj ispitanika u subuzorku*

Ispitanici su s obzirom na vrstu zanimanja podijeljeni u 10 kategorija, prema nacionalnoj kvalifikaciji zanimanja, a prikaz strukture uzorka prikazan je u nastavku (Tablica 2). Također, slijedi i tablični prikaz strukture ispitanika prema veličini organizacije s obzirom na broj zaposlenih (Tablica 3) te sukladno vrsti ugovora o radu (Tablica 4).

*Tablica 2*  
Kategorije i frekvencije zanimanja ispitanika iz uzorka (N = 133)

Kategorija zanimanja	n	%
Vojna zanimanja	2	1.5
Čelnici i članovi zakonodavnih tijela	3	2.3
Stručnjaci i znanstvenici	13	9.8
Inženjeri, tehničari i srodna zanimanja	34	25.6
Uredski i šalterski službenici	42	31.6
Uslužna i trgovačka zanimanja	27	20.3
Poljoprivrednici, lovno-uzgojni, šumski i ribarski radnici	5	3.8
Zanimanja u obrtu i pojedinačnoj proizvodnji	3	2.3
Rukovoditelji strojevima, vozilima i sastavljači proizvoda	4	3
Jednostavna zanimanja	0	0

*Legenda: n - broj ispitanika u subuzorku*

*Tablica 3*  
Kategorije i frekvencije veličina organizacija ispitanika iz uzorka (N = 133)

Veličina organizacije	n	%
Do 10 zaposlenih	24	18
10 – 50 zaposlenih	38	28.6
50 – 100 zaposlenih	15	11.3
100 – 500 zaposlenih	15	11.3
Više od 500 zaposlenih	41	30.8

*Legenda: n - broj ispitanika u subuzorku*

*Tablica 4*  
Kategorije i frekvencije vrste ugovora o radu ispitanika iz uzorka (N = 133)

Vrsta ugovora o radu	n	%
----------------------	---	---

Na neodređeno	112	84.2
Na određeno	18	13.5
Preko agencije	1	0.8
Drugo (honorarni poslovi i slično)	2	1.5

*Legenda: n - broj ispitanika u subuzorku*

### *Mjerni instrumenti*

U istraživanju je korištena preliminarna verzija Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja na hrvatskom jeziku (Jerneiće i Tonković Grabovac, 2014) te Upitnik sociodemografskih karakteristika konstruiran u svrhu ovog istraživanja.

Konstrukcija hrvatskog upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja temelji se na ranije spomenutoj klasifikaciji NOP-a Gruysa i Sacketta (2003) koji su taj široki koncept podijelili na 11 odvojenih oblika ponašanja. Upitnik korišten u ovom istraživanju sadrži 89 čestica, a svaka ispituje bihevioralne namjere u skladu sa sljedećim kategorijama: krađa i povezana ponašanja (9 čestica), uništavanje imovine (8 čestica), zlouporaba informacija (9 čestica), zlouporaba vremena i resursa (9 čestica), nepoštivanje pravila sigurnosti (5 čestica), izostajanje s posla (8 čestica), slaba kvaliteta rada (7 čestica), uporaba alkohola (5 čestica), uporaba droge (4 čestice), neprimjereno verbalno ponašanje (15 čestica) i neprimjereno fizičko ponašanje (10 čestica). Upitnik se ispunjavao na način da je svaki ispitanik morao označiti na ljestvici Likertovog tipa koliko se puta u posljednjih godinu dana na sadašnjem poslu upustio u pojedina ponašanja opisana česticama upitnika. Raspon ljestvice bio je: 1 – nikad ; 2 – jednom ili dvaput; 3 – jednom ili dvaput mjesečno; 4 – jednom ili dvaput tjedno; 5 – svaki dan. Budući da se ova skala koristila za širok raspon poslova, postoji mogućnost da se neki ispitanici zbog prirode posla ili drugih razloga nisu imali priliku ponašati na opisan način unutar radnog konteksta. U tom slučaju, postojala je opcija odgovora 0 koji je imao značenje „Nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati“. Prilikom konačne obrade rezultata, ovi odgovori tretirani su kao rezultati koji upućuju na to da ispitanici nikad nisu sudjelovali u takvim ponašanjima, dakle odgovori 0 rekodirani su u odgovore 1. Prije samog rekodiranja analizirali su se i rezultati s originalnim odgovorima 0 kako bi se usporedili s rezultatima nakon rekodiranja. Dobivena pouzdanost upitnika izražena Cronbachovim  $\alpha$  nakon rekodiranja odgovora 0 iznosi .94 što ukazuje na visoku unutarnju konzistenciju primijenjenog mjernog instrumenta. Bitno je spomenuti kako je premašena vrijednost od 0.70 koja je postavljena kao donja prihvatljiva granica pouzdanosti za instrumente u razvoju (Nunnally i Bernstein, 1994; prema Tomšić, Jerneiće i Tonković Grabovac, 2014).



Opći podaci o ispitanicima prikupljeni su pomoću Upitnika sociodemografskih podataka koji je obuhvaćao sljedeće varijable: spol, dob, ukupne godine radnog staža, godine staža kod trenutnog poslodavca te na trenutnoj poziciji, stupanj obrazovanja, kategorija zanimanja, vrsta organizacije u kojoj su ispitanici zaposleni, veličina organizacije (u obliku broja zaposlenih) te vrsta ugovora o radu.

### *Postupak*

Podaci o ispitanicima prikupljani su od strane istraživača i uz pomoć suradnice na projektu. Baterije upitnika podijeljene su osobama koje su zadovoljavale uvjete sudjelovanja uz objašnjenje kako se istraživanje provodi u svrhu izrade diplomskog rada. Uz same upitnike ispitanici su dobili i pristanak na sudjelovanje u istraživanju u kojima je stajala jasna uputa te objašnjenje istraživanja u smislu ispitivanja učestalosti poželjnih i nepoželjnih ponašanja zaposlenika u radnim organizacijama. Predmet istraživanja nije u potpunosti otkriven s ciljem dobivanja što iskrenijih odgovora. Sudjelovanje u istraživanju bilo je dobrovoljno i anonimno, a anonimnost je garantirana ispunjavanjem upitnika u privatnim prostorima te predavanjem materijala u zatvorenim kuvertama koje su dobivene uz upitnike. Svaki je ispitanik prije ispunjavanja na bateriju upitnika trebao upisati osobnu šifru. Šifre su poslužile za kasnije kodiranje ispitanika prilikom obrade podataka, ali i u slučaju da neki od ispitanika nakon objave rezultata poželi imati uvid u upitnike koje je rješavao. Potpisani pristanci na sudjelovanje predavani su odvojeno od upitnika. Prije početka ispunjavanja upitnika svaki ispitanik pojedinačno je dobio uputu u kojoj je rečeno kako ima pravo u bilo kojem trenutku bez ikakvih posljedica odustati od sudjelovanja. Objašnjeno je kako je bitno da budu što iskreniji prilikom odgovaranja u svrhu dobivanja valjanih odgovora koji će se promatrati isključivo na grupnoj razini.

Upitnici u bateriji bili su poredani i spojeni zajedno, a ispitanici su ih morali rješavati točnim redoslijedom, budući da su instrumenti korišteni u ovom istraživanju dio šireg projekta. Čitava baterija se sastojala od sedam upitnika, od čega su za potrebe izrade ovog diplomskog rada korištena samo ranije spomenuta dva upitnika. Redoslijed u bateriji bio je sljedeći: HEXACO upitnik ličnosti (Lee i Ashton, 2008), Skala ličnosti za mjerenje integriteta (Tonković i Jerneić, 2012), Skala stavova za mjerenje integriteta (Tonković i Jerneić, 2012), Upitnik radne uspješnosti (Williams i Anderson, 1991), Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Spector i Fox, 2010), Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Jerneić i Tonković Grabovac, 2014) te Upitnik sociodemografskih karakteristika na zadnjem mjestu. Nakon prva tri upitnika ispitanicima je omogućena pauza te ih se pisanom

uputom pripremio na drugi dio baterije upitnika koji će se baviti procjenom nekih aspekata njihova posla. Naglašeno je da ne prelaze na drugi dio ispitivanja ukoliko nisu u potpunosti ispunili prvi dio.

## REZULTATI

Podaci prikupljeni od ispitanika obrađeni su pomoću računalnog programa za statističku obradu podataka IBM SPSS Statistics, verzija 20.

Prvi problem istraživanja bio je provjeriti raširenost nepoželjnog organizacijskog ponašanja na uzorku hrvatskih zaposlenika ( $N = 133$ ). Tablica u nastavku prikazuje broj čestica unutar svake kategorije, prosječan odgovor i standardne devijacije odgovora na različitim sadržajnim kategorijama NOP-a te stupanj pouzdanosti iskazan Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom prije i nakon rekodiranja svih odgovora 0 u 1. Odgovori 0 prije rekodiranja tretirali su se kao nedostajuće vrijednosti odnosno kao čestice na koje ispitanici nisu dali odgovor. Generalno gledajući, ako zanemarimo odgovore 0, nedostajućih rezultata bilo je 0,003 % u odnosu na ukupan broj odgovora na čestice upitnika.

Usporedbom dobivenih podataka u slučaju kad se odgovor 0 rekodirao u 1, i kada su ostavljeni originalni odgovori 0 možemo zaključiti kako nema velikih razlika u aritmetičkim sredinama niti standardnim devijacijama. Najveća razlika javlja se kod sadržajne kategorije izostajanja s posla gdje je u slučaju zadržavanja odgovora 0  $M = 1.2$ , a nakon rekodiranja odgovora  $M = 1.5$ . Promatrajući rezultate nakon rekodiranja odgovora 0 u 1, ispitanici su ostvarili najviše prosječne rezultate na kategoriji koja se odnosi na zlouporabu vremena i resursa ( $M = 1.93$ ), dok su najmanje izvještavali o ponašanjima koja spadaju u domenu uništavanja imovine ( $M = 1.04$ ). Standardne devijacije najniže su u kategorijama ponašanja koje se najrjeđe javljaju: uništavanje imovine ( $SD = 0.18$ ) i neprimjereno fizičko ponašanje ( $SD = 0.18$ ).

*Tablica 5*  
Deskriptivni podaci i stupanj pouzdanosti za oblike nepoželjnog organizacijskog ponašanja unutar  
Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja

<b>Sadržajna kategorija</b>		<b><i>n</i></b>	<b><i>M<sub>0</sub></i></b>	<b><i>SD<sub>0</sub></i></b>	<b><i>α<sub>0</sub></i></b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>α</i></b>
1.	<i>Krađa i povezana ponašanja</i>	9	1.1	0.23	.81	1.1	0.26	.83
2.	<i>Uništavanje imovine</i>	8	1.0	0.11	.71	1.0	0.18	.84
3.	<i>Zlouporaba informacija</i>	9	1.2	0.29	.67	1.2	0.27	.67
4.	<i>Zlouporaba vremena i resursa</i>	9	1.9	0.56	.79	1.9	0.56	.77
5.	<i>Nepoštivanje pravila sigurnosti</i>	5	1.3	0.41	.64	1.3	0.39	.62
6.	<i>Izostajanje s posla</i>	8	1.2	0.36	.80	1.5	0.34	.78
7.	<i>Slaba kvaliteta rada</i>	7	1.2	0.37	.78	1.2	0.37	.78
8.	<i>Uporaba alkohola</i>	5	1.3	0.44	.84	1.3	0.43	.84
9.	<i>Uporaba droge</i>	4	1.0	0.28	.92	1.0	0.26	.92
10.	<i>Neprimjereno verbalno ponašanje</i>	15	1.3	0.33	.87	1.3	0.41	.9
11.	<i>Neprimjereno fizičko ponašanje</i>	10	1.0	0.14	.83	1.0	0.2	.89

*Legenda: n - broj čestica sadržajne kategorije, M<sub>0</sub> - aritmetička sredina rezultata sadržajne kategorije uključujući odgovore 0, SD<sub>0</sub> - standardna devijacija rezultata sadržajne kategorije uključujući odgovore 0, α<sub>0</sub> - Cronbachov α koeficijent sadržajnih kategorija uključujući odgovore 0, M - aritmetička sredina rezultata sadržajne kategorije s rekodiranim odgovorima 0 u 1, SD - standardna devijacija rezultata sadržajne kategorije s rekodiranim odgovorima 0 u 1, α - Cronbachov α koeficijent sadržajnih kategorija s rekodiranim odgovorom 0 u 1*

Prije rekodiranja odgovora 0 u odgovore 1, provjerili smo frekvenciju ispitanika koji se nisu imali priliku upuštati u ponašanja opisana u svakoj pojedinoj čestici. Uz to, provjerili smo i frekvenciju odgovora 1 odnosno čestica na koje su ispitanici odgovarali kako se nikad nisu tako ponašali u posljednjih godinu dana. Deskriptiva analiza prije rekodiranja odgovora pokazala je kako postoji nekoliko čestica kod kojih su svi ispitanici odgovarali kako su se imali priliku ponašati na takav način. Drugim riječima, niti jedan ispitanik nije odabrao odgovor 0 koji označava da nisu imali priliku upuštati se u takva ponašanja. Riječ je većinom o ponašanjima koje spadaju pod sadržajnu kategoriju slabe kvalitete rada odnosno namjernog pogrešnog, sporog ili traljavog obavljanja posla. Uz to, odgovor 0 nije odabrao niti jedan ispitanik kada se govorilo o ponašanjima korištenja interneta ili igranja računalnih igrica za vrijeme radnog vremena, korištenja vulgarnih riječi, deranja i vikanja na nekoga i fizičkog napada na kolege s posla. S druge strane, čestice kod kojih su ispitanici izvještavali o

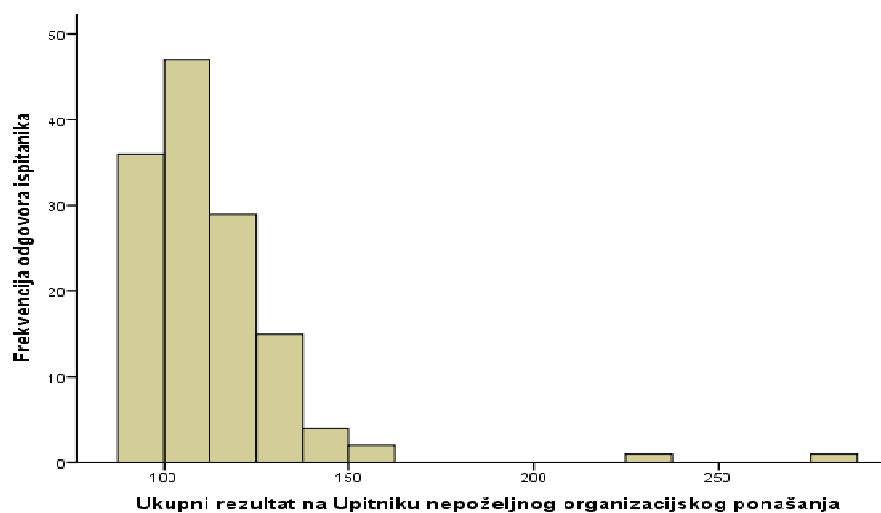
nemogućnosti upuštanja u ponašanja većinom spadaju u kategoriju krađa i povezanih ponašanja poput zlouporabe povlastice davanja popusta za koju je 20 % ispitanika odgovorilo s 0 i pružanje usluga ili proizvoda svoje radne organizacije poznanicima besplatno ili ispod cijene za koje je 22 % ispitanika izjavilo kako nisu imali priliku tako se ponašati. 15 % ispitanika odgovorilo je kako nikad nisu imali priliku propustiti izvijestiti odgovorne osobe o problemu koji je nanio štetu organizaciji, a ostala ponašanja imala su relativno niske stope zastupljenosti odgovora 0, s manje od 10 % ispitanika izvještavajući tim odgovorom.

Što se tiče frekventnosti odgovora 1, također se pokazalo da se najčešće javlja u kategorijama težih prekršaja poput posjedovanja ili prodavanje droge za koje je čak 96 % ispitanika odgovorilo kako se nikad nisu tako ponašali. U kategoriji uništavanje imovine njih 97 % odgovorilo je kako nikad nisu namjerno uništavali stvari koje pripadaju kolegama. Osim ove dvije kategorije, odgovori 1 bili su najviše zastupljeni i u sadržajnoj kategoriji neprimjerenog fizičkog ponašanja gdje je preko 90 % ispitanika za svih 10 čestica odnosno ponašanja odgovorilo kako se nikad nisu ponašali na takav način. Najmanja frekvencija odgovora 1 bila je prisuta u kategoriji zlouporabe vremena i resursa, npr. samo 12 % ispitanika odgovorilo je kako nikad nisu tijekom radnog vremena igrali igrice, čitali novine ili koristili internet nevezano uz poslovne svrhe.

Tablica 4.1. koja se nalazi u prilogu A prikazuje koje čestice obuhvaća koja od sadržajnih dimenzija, prosječan rezultat na svakoj pojedinačnoj čestici, kao i standardne devijacije odgovora ispitanika u situacijama prije i nakon rekodiranja odgovora 0 u odgovore 1. Kao i kod rezultata u okviru sadržajnih dimenzija, niti na razini samih čestica ne javljaju se velike razlike u rezultatima s obzirom na rekodiranje odgovora 0. Nakon rekodiranja, najveća prosječna vrijednost odgovora jest 3.2 ( $SD = 1.28$ ), a odnosi se na ponašanje igranja igrice, korištenja interneta u privatne svrhe ili čitanja novina za vrijeme radnog vremena. Nakon ovog slijedi čavrljanje s kolegama ili pušenje cigareta tijekom radnog vremena za koje su ispitanici prosječno odgovarali s 2.9 ( $SD = 1.31$ ). Najmanja prosječna vrijednost odgovora  $M = 1$  javlja se kod više ponašanja koja pripadaju različitim sadržajnim kategorijama, ponajprije uništavanju imovine (npr. namjerno uništavanje imovine kolega;  $M = 1$ ;  $SD = 0.12$ ), uporabi droge (posjedovanje ili prodaja droge;  $M = 1$ ;  $SD = 0.24$ ) te neprimjerenom fizičkom ponašanju (fizički napad na nekoga na poslu;  $M = 1$ ;  $SD = 0.15$ ). Kao što se može primijetiti, ponašanja s niskim prosječnim vrijednostima imaju i niske standardne devijacije što bi značilo kako postoji mali broj odstupanja od prosječne vrijednosti odnosno većina ispitanika se izjašnjavala na sličan način.

Procjene pouzdanosti većine subskala sadržajnih kategorija NOP-a prelaze 0.7, s iznimkom subskale zlouporabe informacija ( $\alpha = .67$ ;  $\alpha_0 = .67$ ) i nepoštivanje pravila sigurnosti ( $\alpha = .62$ ;  $\alpha_0 = .64$ ). Procjene pouzdanosti subskala ne razlikuju se bitno s obzirom na to jesu li odgovori 0 rekodirani u 1 ili ne, s iznimkom sadržajne kategorije Uništavanje imovine gdje se javlja nešto veća razlika u koeficijentima pouzdanosti ( $\alpha = .71$ ;  $\alpha_0 = .84$ ).

Što se tiče Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja u cijelosti, postignut je prosječan rezultat od 1.3 ( $SD = 0.26$ ), pri čemu je minimalni rezultat 1, a maksimalni 3. Kao što je ranije spomenuto, pouzdanost čitavog upitnika iskazana Cronbachovim  $\alpha$  iznosi .94 što ukazuje na visoku unutarnju konzistenciju instrumenta. Izračunata je i prosječna interkorelacija sadržajnih kategorija koja iznosi  $r = .56$ ;  $p < .01$ . Kolmogorov-Smirnov testom koristili smo se za provjeru normalnosti distribucije rezultata Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja, a rezultati pokazuju kako distribucija rezultata na ovom mjernom instrumentu značajno odstupa od normalne distribucije ( $K = .159$ ;  $p < .01$ ). Ovaj podatak zapravo ne iznenađuje s obzirom da se radi o rijetkim ponašanjima koja se u populaciji, kao i na našem uzorku, distribuiraju pozitivno asimetrično. Mnogo više ljudi izvještava o niskim razinama NOP-a naspram srednjih ili visokih razina. U Prilogu B dostupne su i distribucije rezultata pojedinačnih sadržajnih kategorija NOP-a. Poput ukupnog rezultata na Upitniku, sve distribucije na razini kategorija su pozitivno asimetrične. Distribucije koje su pokazivale najveći trend u smjeru pozitivne asimetričnosti su: uništavanje imovine, uporaba droge i neprimjereno fizičko ponašanje. Distribucija rezultata sadržajne kategorije zlouporabe vremena i resursa najviše se približava normalnoj distribuciji, upravo zato jer su ljudi o takvim ponašanjima u najvećoj mjeri izvještavali. Distribucija ukupnih rezultata Upitnika Nepoželjnog organizacijskog ponašanja prikazana je na Slici 1.



*Slika 1. Prikaz distribucije ukupnih rezultata Upitnika Nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

Drugi problem istraživanja bio je ispitati odnos određenih sociodemografskih varijabli s NOP-em i njegovim pojedinim oblicima. Promatrala se povezanost ukupnih, ali i rezultata na sadržajnim kategorijama Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja s varijablama spol, dob, duljina radnog staža, stupanj obrazovanja, veličina organizacije u kojoj je osoba zaposlena te vrsta postojećeg ugovora o radu. Povezanost se računala Pearsonovim koeficijentom korelacije, a prikazana je u Tablici 6. Zbog asimetričnosti distribucija rezultata sadržajnih kategorija, napravljena je i provjera korelacija pomoću Spearmanova koeficijenta korelacije. Rezultati analize pokazali su kako nema značajnije razlike između dobivenih Pearsonovih i Spearmanovih koeficijenata korelacije, niti po samim vrijednostima, niti po statističkoj značajnosti koeficijenata korelacije. Jedini izuzetak je sadržajna kategorija Uporaba droge, gdje se pokazalo kako su Spearmanovi koeficijenti, za razliku od Pearsonovih, bili značajni u korelaciji s dobi ( $r_s = -.225$ ;  $p < .01$ ), radnim stažem ( $r_s = -.194$ ;  $p < .01$ ) te vrstom radnog ugovora ( $r_s = .204$ ;  $p < .05$ ). Drugim riječima, rezultati sugeriraju da su ponašanjima uporabe droge skloniji mlađi ispitanici, osobe s kraćim radnim stažem te oni koji nemaju ugovor na neodređeno vrijeme. Moguće objašnjenje ovakvih razlika u značajnosti različitih koeficijenata korelacije jest u ekstremnoj asimetričnosti distribucije rezultata sadržajne kategorije Uporaba droge, kao što je vidljivo na Slici 10. u Prilogu B. Ipak, s obzirom na podjednake rezultate bez obzira koji se koeficijent koristio i činjenicu da su sve distribucije rezultata sadržajnih kategorija asimetrične u jednakom smjeru, odlučili smo koristiti Pearsonove koeficijente korelacije.

Ako gledamo ukupan rezultat na upitniku, analiza pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost s razmatranim sociodemografskim karakteristikama, izuzev spola s kojim postoji značajna pozitivna korelacija odnosno žene su više izvještavale o takvim ponašanjima. Uzmemo li u obzir sadržajne kategorije Upitnika, žene su češće izvještavale o nepoštivanju pravila sigurnosti, slaboj kvaliteti rada, uporabi alkohola te s neprimjerenom verbalnom i fizičkom ponašanju. Dob je statistički značajno negativno povezana sa slabom kvalitetom rada i uporabom alkohola. Radni staž statistički je značajno negativno povezan samo s uporabom alkohola, a stupanj obrazovanja s krađom i povezanim ponašanjima, uporabom alkohola i neprimjerenim fizičkim ponašanjem. Veličina organizacije statistički se značajno negativno veže uz krađu i povezana ponašanja, uništavanje imovine te uporabu droge.

*Tablica 6*  
Povezanost sociodemografskih varijabli s konstruktom nepoželjnog organizacijskog ponašanja i njegovim oblicima

Oblici NOP-a	Spol	Dob	Radni staž	Stupanj obrazovanja	Veličina org.	Vrsta ugovora	NOP ukupno
Krađa i povezana ponašanja	.133	-.111	-.037	-.178*	-.240**	.085	.820**
Uništavanje imovine	.126	-.14	-.076	-.127	-.190*	.054	.834**
Zloupotreba informacija	.138	-.12	-.068	-.15	-.095	.046	.817**
Zloupotreba vremena i resursa	.055	.023	.043	.029	-.013	-.037	.680**
Nepoštivanje pravila sigurnosti	.183*	.012	.066	-.107	.089	-.075	.702**
Izostajanje s posla	.09	-.065	-.023	-.095	-.047	.029	.778**
Slaba kvaliteta rada	.215*	-.232**	-.165	-.168	-.097	.086	.763**
Uporaba alkohola	.261**	-.228**	-.181*	-.176*	-.161	.032	.693**
Uporaba droge	.118	-.138	-.094	-.147	-.208*	.096	.783**
Neprimjereno verbalno ponašanje	.270**	-.032	-.018	-.152	-.028	-.054	.848**
Neprimjereno fizičko ponašanje	.215*	-.064	-.006	-.184*	-.114	.045	.751**
NOP ukupno	.215*	-.108	-.047	-.163	-.102	.014	1

*Legenda: \*statistički značajna korelacija,  $p < .05$ ;*

*\*\* statistički značajna korelacija,  $p < .0$*

Zanimljivo je uočiti kako su rezultati na svim sadržajnim kategorijama statistički značajno povezani s ukupnim rezultatom na Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Na dobivenim podacima izračunate su i interkorelacije među rezultatima na sadržajnim kategorijama Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja te se pokazalo kako su svi oblici ovog ponašanja statistički značajno povezani. Rezultati sadržajne kategorije uporabe droge u prilično su visokim korelacijama s ostalim kategorijama, osobito krađom i povezanim ponašanjima te uništavanjem imovine i neprimjerenim fizičkim ponašanjem. Visoke korelacije očituju se i između ponašanja krađe i uništavanja imovine te zloupotrebe informacija i neprimjerenog verbalnog ponašanja, dok je najniža (ali ipak statistički značajna korelacija) između zloupotrebe vremena i resursa te neprimjerenog fizičkog ponašanja. Sve interkorelacije prikazane su u Tablici 7.

*Tablica 7*  
Povezanost različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja

Oblici NOP-a	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Krađa i povezana ponašanja (A)	1										
Uništavanje imovine (B)	.838**	1									
Zloupotreba informacija (C)	.636**	.651**	1								
Zloupotreba vremena i resursa (D)	.309**	.302**	.410**	1							
Nepoštivanje pravila sigurnosti (E)	.560**	.546**	.642**	.308**	1						
Izostajanje s posla (F)	.620**	.659**	.571**	.498**	.484**	1					
Slaba kvaliteta rada (G)	.592**	.693**	.605**	.330**	.480**	.682**	1				
Uporaba alkohola (H)	.536**	.481**	.458**	.459**	.416**	.461**	.433**	1			
Uporaba droge (I)	.836**	.879**	.564**	.290**	.478**	.543**	.545**	.602**	1		
Neprimjereno verbalno ponašanje (J)	.628**	.653**	.769**	.396**	.630**	.501**	.624**	.577**	.612**	1	
Neprimjereno fizičko ponašanje (K)	.797**	.864**	.506**	.191*	.520**	.541**	.556**	.464**	.862**	.630**	1

*Legenda: \*statistički značajna korelacija,  $p < .05$ ; \*\* statistički značajna korelacija,  $p < .01$*

*A - krađa i povezana ponašanja; B - uništavanje imovine; C - zloupotreba informacija; D - zloupotreba vremena i resursa; E - nepoštivanje pravila sigurnosti; F - izostajanje s posla; G - slaba kvaliteta rad; H - uporaba alkohola; I - uporaba droge; J - neprimjereno verbalno ponašanje; K - neprimjereno fizičko ponašanje*

## RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivana je rasprostranjenost različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja i njihova povezanost s određenim sociodemografskim karakteristikama. Ispitanici u našem istraživanju u najvećoj mjeri su izvještavali o zlouporabi vremena i resursa, a najmanje o uništavanju imovine. Ovi rezultati u skladu su s hipotezom kako će se najzastupljenijim ponašanjima pokazati ona koja se smatraju lakšim prekršajima poput uzimanja duže pauze za ručak ili korištenja fotokopirnog stroja u privatne svrhe. Takva ponašanja puno se lakše priznaju i čini se da ih velik broj zaposlenika niti ne smatra uvijek



nepoželjnima. Primjerice, ponašanje koje ima najviši prosječni odgovor ispitanika odnosi se na korištenje radnog vremena za surfanje internetom, igranje igrice ili čitanje novina. Ujedno, to ponašanje ima najmanju frekvenciju odgovora koji sugerira da se ispitanik nikad nije ponašao na takav način u posljednjih godinu dana. S druge strane, uništavanje imovine spada u teške prekršaje koje slijede ozbiljne sankcije te su zaposlenici u puno manjoj mjeri izvještavali o sličnim ponašanjima. Velik broj čestica koje obuhvaća sadržajna kategorija uništavanja imovine imale su minimalan prosječni odgovor ispitanika – dakle ispitanici su u prosjeku odgovarali kako se nisu nikad ponašali na takav način. Neka od ponašanja o kojima se izvještavalo na taj način su namjerno oštećivanje imovine kupaca te namjerno uništavanje opreme organizacije ili imovine radnih kolega. Osim ovih, ispitanici su u maloj mjeri izvještavali o ponašanjima uporabe droge poput posjedovanja droge ili dolaska na posao pod utjecajem droge. Niski prosječni rezultati javljali su se za ponašanja seksualnog uznemiravanja klijenata, kolega, podređenih i nadređenih koja spadaju u kategoriju neprimjerenog fizičkog ponašanja. Sva navedena ponašanja spadaju u dimenzije teških prekršaja o kojima zaposlenici vrlo rijetko govore i smatraju se neprihvatljivim ponašanjima na poslu. Budući da je riječ o osjetljivoj temi, u skladu s očekivanjima je da neki ispitanici uljepšavaju svoje odgovore, no treba svakako obratiti pozornost na to da sve čestice unutar jedne kategorije nemaju visoku frekventnost odgovora „nikad se nisam tako ponašao/la“ jer postoji mogućnost da nisu dovoljno osjetljive kako bi mjerile postojeće razlike među ispitanicima. U budućim istraživanjima i razvoju ove preliminarne verzije upitnika trebalo bi pobliže istražiti osjetljivost takvih čestica bez obzira što se radi o ponašanjima koja redovito pokazuju sklonost asimetrično se distribuirati.

Kao što je ranije spomenuto, prije same analize rezultata proučeni su i odgovori 0 koje su koristili ispitanici koji se nisu imali priliku upustiti u određena ponašanja. Pokazalo se kako za neka ponašanja niti jedan ispitanik nije odgovorio na ovaj način. Prije svega to su ponašanja koja se odnose na namjerno loše, sporo ili nedostatno obavljanje posla koje spadaju u domenu slabe kvalitete rada. Uz njih, to su i korištenje radnog vremena za aktivnosti poput igranja igrice ili čitanja novina, vikanje i deranje na nekoga na poslu, vulgarno izražavanje te fizički napadi na kolege. Budući da rezultati sugeriraju kako su to ponašanja koje svaki zaposlenik ima priliku proživjeti barem jednom, možemo zaključiti kako su te čestice valjano izabrane za predstavljanje određenih oblika nepoželjnih organizacijskih ponašanja te bi ih trebalo zadržati u upitniku. Ponašanja na koja je veći broj ispitanika odgovorio sugerirajući kako se nisu imali priliku ponašati na taj način odnose se većinom na krađu i to u smislu

zlorporaba povlastica davanja popusta ili usluga vlastite organizacije po povoljnijoj cijeni. Budući da se radi o specifičnim ponašanjima za određene radne djelatnosti, ne čudi podatak da se neki ispitanici nisu imali priliku upustiti u njih. Uбудуće treba razmisliti o zadržavanju tih čestica u upitniku ili njihovom preformuliranju na način da budu globalnije primjenjive. Generalno gledajući, dobiveni su vrlo slični rezultati deskriptivnih analiza bez obzira na to jesmo li rekodirali odgovore 0 („Nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati“) u odgovore 1 („Nikad se nisam tako ponašao“) ili ne. Dobivene aritmetičke sredine i standardne devijacije na razini čestica i sadržajnih kategorija, kao i procjene pouzdanosti, približno su jednake. Ipak, odgovor 0 nam je dobro poslužio za proučavanje frekventnosti, kao i postojanja mogućnosti za upuštanje u pojedinačna ponašanja, što ne bismo mogli zaključiti samo na temelju klasične ljestvice Likertova tipa od 5 stupnjeva.

Analizom međusobnih korelacija različitih sadržajnih kategorija NOP-a pokazalo se kako su sve kategorije međusobno statistički značajno povezane (koeficijenti korelacije variraju od .19 do .88). Pri tome je važno spomenuti kako ujedno i sve kategorije statistički značajno koreliraju s ukupnim rezultatom na Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Ovakav pozitivan obrazac interkorelacija indicira mogućnost da će se pojedinac koji je sklon jednom obliku NOP-a vjerojatnije upustiti i u neke druge oblike nepoželjnog ponašanja. Osobito visokima pokazale su se korelacije između uporabe droge i krađe, uništavanja imovine te neprimjerenog fizičkog ponašanja. Uz njih, ističe se i povezanost krađe i uništavanja imovine te zlorporabe informacija s neprimjerenim verbalnim ponašanjem. Utvrđivanje ovih povezanosti može biti vrlo korisno za organizacije jer se pospješuje predviđanje, ali i prevencija ovakvih ponašanja. Primjerice, ako istraživanja pokazuju kako su određene varijable značajni prediktori nekog oblika NOP-a (npr. krađe), a za takva ponašanja znamo da koreliraju s drugim oblicima nepoželjnog ponašanja (npr. uništavanjem imovine), prediktori krađe mogu biti prilično korisni u predviđanju uništavanja imovine. Budući da su sve sadržajne kategorije statistički značajno povezane i s ukupnim rezultatom upitnika, nameće se pretpostavka da se možda radi o jednom faktoru (nepoželjnom organizacijskom ponašanju) koji se nalazi u podlozi svih pojedinačnih oblika ponašanja.

Ispitivanjem povezanosti sociodemografskih varijabli i NOP-a pokazalo se kako na globalnoj razini postoji statistički značajna korelacija samo sa spolom – dobivena je pozitivna povezanost što ukazuje na to da su žene izvještavale o višim razinama NOP-a naspram muškaraca. Razmatrajući različite oblike NOP-a, spol je bio statistički značajno i pozitivno povezan s nepoštivanjem pravila sigurnosti, slabom kvalitetom rada, alkoholom i

neprimjerenim verbalnim ponašanjem. Žene su pokazivale više razine NOP-a u svim ovim kategorijama ponašanja, što nije potpuno u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja koji sugeriraju da postoji vrlo mali broj značajnih razlika između muškaraca i žena (Robbins i Judge, 2009). Moguće objašnjenje ovakvih nalaza su različite percepcije ovih ponašanja ovisno o tome je li počinitelj muškarac ili žena. S obzirom na postojeće tradicionalne rodne uloge i stereotipe o ženama, moguće je da su takva ponašanja mnogo naglašenija kad ih izvodi žena pa su prema tome i gore sankcije. Svakako se ne smije zanemariti ni mogućnost isključivo moderatorskog učinka spola koji je dobiven u ranijim istraživanjima (Spector i Zhou, 2014). Budući da nema mnogo dostupnih istraživanja na ovu konkretnu tematiku, nezahvalno je nagađati o mogućim uzrocima te je svakako potrebno više istraživanja na temu spolnih razlika u NOP-u. Ostale sociodemografske varijable nisu pokazivale značajnu povezanost s globalnom mjerom NOP-a, ali kada se fokus analize premjestio na pojedinačne oblike NOP-a, dobiveni su brojni značajni nalazi. Rezultati pokazuju kako je krađa negativno povezana sa stupnjem obrazovanja i veličinom organizacije u kojoj se ispitanik nalazi. Drugim riječima, zaposlenici s nižim stupnjem stručne spreme koji rade u manjim organizacijama pokazivali su više razine ovakvih ponašanja. Ovi nalazi zapravo nisu iznenađujući obzirom da su niže obrazovane osobe češće na nižim organizacijskim pozicijama, imaju niske plaće i manju mogućnost napredovanja, a mnogi od njih nisu niti u stalnom radnom odnosu, što su svakako varijable koje utječu na zadovoljstvo poslom i mogućnost upuštanja u nepoželjna organizacijska ponašanja (O'Fallon i Butterfield, 2005; prema Kumi, 2013). Istraživanja Bacusa i Neara (1991; prema Appelbaum, 2007) pokazala su kako je NOP vjerojatnije u velikim organizacijama s većim resursima, dok su naši rezultati pokazali suprotno. Postoji mogućnost da u manjim organizacijama nisu toliko razvijene norme organizacijskog ponašanja, a sankcije su manje nego u velikim kompanijama te su zato ispitanici pokazivali ovakav trend. Ovo objašnjenje primjenjivo je i za dobivenu negativnu povezanost između uništavanja imovine i veličine organizacije – zaposlenici manjih organizacija skloniji su ponašanjima uništavanja imovine. Nadalje, osim statistički značajne povezanosti sa spolom, slaba kvaliteta rada statistički značajno opada s dobi zaposlenika. Iako su mlađi zaposlenici u prosjeku boljeg zdravlja i veće mogućnosti koncentracije što su varijable koje itekako utječu na kvalitetu rada, starije generacije posjeduju veliko iskustvo i razina mudrosti u vezi s poslom im raste (Sturman, 2003; prema Spector 2008). Uporaba alkohola oblik je nepoželjnog organizacijskog ponašanja koji je pokazao najviše statistički značajnih korelacija sa sociodemografskim varijablama. Osim već spomenute tendencije žena prema ovim ponašanjima, rezultati pokazuju kako mlađi, slabije educirani ispitanici s manje

radnog staža izvještavaju o višim razinama uporabe alkohola. Moguće objašnjenje ovakvog trenda jest u boljem poznavanju i razumijevanju organizacijskih pravila ponašanja kod iskusnijih i educiranijih zaposlenika. Uz to, u manjim organizacijama pokazala se veća tendencija uporabe droge što ponovno može biti povezano s lošijim i nerazrađenim sustavom detekcije i kažnjavanja ovih oblika ponašanja. Konačno, zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja pokazali su više razine neprimjerenog fizičkog ponašanja što se može objasniti manje razvijenim sustavom moralnog rezoniranja, ali i sklonošću rješavanja problema fizičkim putem u nedostatku drugih elemenata koji se u velikoj mjeri stječu kroz formalno obrazovanje.

Istraživanja ovog područja tek su u začecima na našim prostorima, a svojim implikacijama mogu uvelike pomoći daljnjem razvoju teorijskih postavki organizacijskog ponašanja, ali i konkretnim organizacijama u borbi s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Ovaj istraživački rad napravljen je u svrhu boljeg upoznavanja konstrukta NOP-a na ovom području te poticanja daljnjih istraživanja ove tematike na uzorku hrvatskih zaposlenika. Tome svakako pridonosi i mjerni instrument razvijen i korišten u ovom istraživanju za procjenu nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kao što je ranije navedeno, za svrhe ovog rada konstruiran je Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja u autorstvu Jerneiće i Tonković Grabovac (2014). Upitnik predstavlja prvi pokušaj konstrukcije upitnika tog tipa za hrvatsku populaciju te se, prema metrijskim karakteristikama, pokazalo da se radi o kvalitetnom instrumentu zadovoljavajuće pouzdanosti. Pri tome se u obzir nisu uzimali samo ukupni rezultati, već i oni sadržajnih kategorija nepoželjnog organizacijskog ponašanja kako su ih kategorizirali Gruys i Sackett (2003). Utvrđene su i brojne statistički značajne korelacije sa sociodemografskim varijablama koje treba uzeti u obzir u svakoj odgovornoj organizaciji. Iako većina ovih sociodemografskih varijabli nije podložna promjeni da ih se na taj način prevenira, dobro je znati što se može očekivati od zaposlenika s obzirom na njihovu strukturu prema dobi, spolu, stupnju obrazovanja i drugim varijablama. Moguć način prevencije ovakvih ponašanja svakako su dodatne i česte provjere prilikom selekcije, ali i formiranje ciljanih skupina zaposlenika s kojima će se raditi na dodatnoj edukaciji. Potrebno je razviti i kvalitetne sustave kažnjavanja pri čemu je uvijek poželjno da intenzitet sankcije bude povezan s težinom počinjenog prekršaja - istraživanje Hollingera i Clarka (1982) pokazalo je kako formalne, ali i neformalne sankcije, pokazuju negativnu povezanost s raznim oblicima devijantnosti na radnom mjestu.

### *Metodološki nedostaci i smjernice za buduća istraživanja*

Postoji nekoliko metodoloških ograničenja na koje se nužno osvrnuti prilikom opisa ovog istraživanja. Osnovni nedostatak svakako leži u prigodnom uzorku ispitanika koji su odabrani od strane istraživača jer nisu zadovoljeni uvjeti za reprezentativnost i dobiveni podaci nikako se ne bi smjeli samostalno generalizirati na populaciju zaposlenika čitave Republike Hrvatske. Što se tiče obrazovne strukture uzorka, ona ne reprezentira valjano stanje u populaciji budući da je većina (54.1 %) ispitanika više ili visoke stručne spreme. U budućim istraživanjima svakako bi se trebalo težiti većim i heterogenijim uzorcima.

Kao i uvijek kad se radi o samoizvještajima, upitna je iskrenost ispitanika odnosno stupanj prisutnosti socijalno poželjnog odgovaranja. Iako su uvjeti anonimnosti osigurani ispitanicima, riječ je o vrlo osjetljivoj temi i vjerojatno su neki od ispitanika uljepšavali svoje odgovore. Ipak, istraživanja pokazuju (Berry i sur., 2012) kako samoizvještaji i izvještaji drugih pokazuju prilično visoke razine međusobne korelacije te čak rezultiraju vrlo sličnim uzorcima korelacija s drugim varijablama. S tim na umu, buduća istraživanja mogla bi uključiti obje vrste procjene u postupak kako bi se ogradili od mogućih loših metodoloških utjecaja korištenja samo jedne vrste mjernog instrumenta.

Budući da se radi o korelacijskom nacrtu istraživanja, dobivene povezanosti ne možemo promatrati kroz uzročno-posljedičnu prizmu, dakle ne možemo donositi zaključke o smjeru te uzročnosti. Uz to, s obzirom na dobivene značajne korelacije između različitih oblika NOP-a, buduća istraživanja svakako bi se trebala baviti provjerom faktorske strukture ovog konstrukta. Iako su različiti oblici NOP-a uzeti u obzir, u korištenom upitniku nisu zastupljene sve specifične potkategorije. Još jedna mogućnost za buduća istraživanja je provjera relativne zastupljenosti NOP-a usmjerenih prema organizaciji naspram onih usmjerenih prema drugim pojedincima.

Iako se u ovom istraživanju nismo dotaknuli teme međukulturalnih razlika, svakako bi valjalo proučiti statističku značajnost razlika u rasprostranjenosti NOP-a s obzirom na uzorak. Zanimljivo bi bilo pri tome usporediti tzv. individualistička naspram kolektivističkih društava te pokušati ustvrditi razloge u podlozi mogućih dobivenih razlika.

## ZAKLJUČAK

Ispitivanjem rasprostranjenosti raznih mogućih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja među hrvatskim zaposlenicima, potvrđena je hipoteza kako će najzastupljenija ponašanja biti ona koja se smatraju lakšim prekršajima – u ovom slučaju, konkretno, zlouporaba vremena i resursa. Ispitanici u ovom istraživanju najmanje su izvještavali o uništavanju imovine, kako je i predviđeno u hipotezi, budući da se radi o prilično ozbiljnim organizacijskim prekršajima.

Promatrajući povezanost nepoželjnog organizacijskog ponašanja i raznih sociodemografskih varijabli, utvrđena je statistički značajna korelacija jedino s varijablom spola, pri čemu su žene izvještavale o većim razinama nepoželjnog organizacijskog ponašanja na generalnoj razini. Hipoteza o povezanosti dobi, stupnja obrazovanja i duljini radnog staža s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima nije se potvrdila. Ipak, promatrano na razini oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja, dobiveni su raznoliki rezultati: žene su pokazale više razine nepoštivanja pravila sigurnosti, slabiju kvalitetu rada, veću sklonost uporabi alkohola te neprimjerenom verbalnom ponašanju. Mlađi ispitanici također su pokazali slabiju kvalitetu rada i veću sklonost uporabi alkohola, a istu tendenciju prema uporabi alkohola imaju i zaposlenici s kratkim radnim stažem. Ispitanici nižeg stupnja obrazovanja više su se upuštali u krađu i slična ponašanja, uporabu alkohola i neprimjerena fizička ponašanja. Rezultati pokazuju kako su u manjim organizacijama zaposlenici više skloni krađi, uništavanju imovine te uporabi droge.

## POPIS LITERATURE

- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. i Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2002). Six independent factors of personality variation: A response to Saucier. *European Journal of Personality*, 16, 63–75.
- Bennett, R. J., i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349 –360.
- Berry, C.M., Carpenter N.C. i Barratt, C.L. (2012). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97, 613-636.
- Bowling, N.A. i Burns, G.N. (2015). Sex as a Moderator of the Relationships Between Predictor Variables and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 193-205.
- Bowling, N.A. i Gruys, M.L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 54-61.
- Coleman, V.I. i Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25-44.
- Ey.com (2015). Fraud and corruption – the easy option for growth?  
<http://www.ey.com/GL/en/Services/Assurance/Fraud-Investigation---Dispute-Services/ey-emeia-fraud-survey-2015-1-fraud-and-corruption-the-easy-option-for-growth/>
- Fox, S., Spector, P.E., Goh, A., Bruursema, K., i Kessler, S.R. (2012). The Deviant Citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199–220.
- Gruys, M.L. i Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Hollinger, R.C. i Clark, J.P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Jerneić, Ž. i Tonković Grabovac, M. (2014). Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Odsjek za psihologiju. Filozofski fakultet. Zagreb.
- Kumi, E. (2013). Are Demographic Variables Predictors of Work Deviant Behavior? *International Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-10.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Behaviors: A comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 51-57.

- Mount, M., Ilies, R., Johnson E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Narodne novine (2014). *Zakon o mirovinskom osiguranju* (pročišćeni tekst). Zagreb: Narodne novine d.d., 157/14.
- Ng, T.W.H. i Feldman, D.C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 283-294.
- Ones, D.Z. & Viswesvaran C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive Meta-Analysis og Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679 – 697.
- Patton, E. i Johns, G. (2012). Sex or Gender? The Enigma of Women's Elevated Absenteeism. U: S. Fox i T.R. Lituchy (Ur.), *Gender and the Dysfunctional Workplace* (str. 149-164). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Rafiee, M., Hoveida, R. i Rajaeipoor, S. (2015). The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 126-140.
- Robbins, S.P. i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
- Robinson, S.L. i Benett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rotundo, M. i Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Saba, T. (2013). *Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions*. Magistarski rad. Montreal: Queen's University IRC.
- Sackett, P.R. i DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. U: N. Andreson, D.S. Ones, H. Sinanigil i C. Viswesvaran (Ur.) *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Vol 1* (144-164). London: Sage.
- Spector, P.E. i Zhou, Z.E. (2014). The Moderating Role of Gender in Relationships of Stressors and Personality with Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29, 669-681.
- Spector, P.E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (pp. 252-277). Chichester, UK: John Wiley.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior*, 68, 446-460.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje* (pp. 84-89). Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- Tomšić, A., Jerneić, Ž. i Tonković Grabovac, M. (2014). Razvoj upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja za studentsku populaciju. *Suvremena psihologija* 17(1), 5-20.



- Tonković, M. i JerneiĆ, Ź. (2012). Hrvatski test integriteta. Odsjek za psihologiju. Filozofski fakultet. Zagreb.
- Većernji.hr (2013). Kontrolori HZZO-a otkrili oko 1000 laŹnih bolovanja.  
<http://www.vecernji.hr/hrvatska/kontrolori-hzzo-a-otkrili-oko-1000-laznih-bolovanja-620933/>
- Viswesvaran, C. i Ones D.S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance.  
*International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

## Prilog A

Tablica 4.1

Deskriptivni podaci za pojedine čestice Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Jerneić i Tonković Grabovac, 2014)

RB	Čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M<sub>0</sub></i>	<i>SD<sub>0</sub></i>
	<i>Krađa i povezana ponašanja</i>				
16.	Jeste li ikad zadržali za sebe materijal, robu, alat ili kakvu drugu opremu koja pripada organizaciji u kojoj radite?	1.4	0.59	1.4	0.60
25.	Jeste li ikad odugovlačili s poslom ili nepotrebno radili prekovremeno kako biste dobili plaćene sate?	1.1	0.39	1.2	0.41
47.	Jeste li ikad otuđili novac ili stvari koje pripadaju nekome s posla (npr. kolegi, nadređenom, klijentu)?	1.1	0.33	1.1	0.33
51.	Jeste li ikad novac dobiven za poslovne potrebe (npr. materijalne troškove, službeni put) zlorabili za privatne svrhe?	1.1	0.38	1.1	0.41
52.	Jeste li ikad zlorabili povlasticu davanja popusta?	1.1	0.38	1.1	0.43
54.	Jeste li ikad kome (npr. prijateljima, rođacima) besplatno ili ispod prodajne cijene dali proizvode ili pružili uslugu koju vaša radna organizacija prodaje?	1.2	0.50	1.2	0.55
57.	Jeste li ikad pretjerano naplatili robu ili uslugu kako biste ostvarili novčanu korist?	1.1	0.27	1.1	0.29
64.	Jeste li ikad pomogli drugima ili ih savjetovali kako otuđiti robu ili imovinu organizacije u kojoj radite?	1.0	0.21	1.0	0.21
76.	Jeste li ikad zadržali za sebe novac koji je pripadao organizaciji za koju radite?	1.1	0.40	1.1	0.41
	<i>Uništavanje imovine</i>				
18.	Jeste li ikad namjerno oštetili ili uništili proizvode ili robu koja pripada Vašoj radnoj organizaciji?	1.1	0.39	1.0	0.40
49.	Jeste li ikad namjerno sabotirali proizvodnju u organizaciji ili usluge koje Vaša organizacija pruža?	1.1	0.28	1.0	0.29
50.	Jeste li ikad namjerno oštetili ili uništili vlasništvo, opremu ili proizvode koji pripadaju organizaciji u kojoj radite?	1.1	0.37	1.0	0.38
55.	Jeste li ikad namjerno rasipali ili trošili repromaterijal kako biste oštetili organizaciju u kojoj radite?	1.1	0.35	1.0	0.37
58.	Jeste li ikad namjerno oštetili ili uništili stvari koje su pripadale nekom od Vaših klijenata/kupaca?	1.0	0.12	0.9	0.13
60.	Jeste li ikad namjerno nagrdili ili uprljali poslovni prostor u svojoj radnoj organizaciji?	1.0	0.17	1.0	0.17
65.	Jeste li ikad namjerno pokvarili opremu (npr. strojeve, uređaje, alate) koja pripada organizaciji u kojoj radite?	1.0	0.15	1.0	0.15
78.	Jeste li ikad namjerno oštetili ili uništili stvari koje pripadaju nekome od Vaših kolega s posla?	1.0	0.12	1.0	0.12
	<i>Zloupotreba informacija</i>				
2.	Jeste li ikad propustili izvijestiti odgovorne osobe u organizaciji o problemu koji je organizaciji nanio štetu ili pogoršao stanje u organizaciji?	1.4	0.72	1.5	0.77
10.	Jeste li ikad na poslu pokrenuli ili proširili glasine štetne za organizaciju?	1.1	0.34	1.1	0.35
13.	Jeste li ikad odali poslovnu tajnu?	1.1	0.43	1.2	0.44

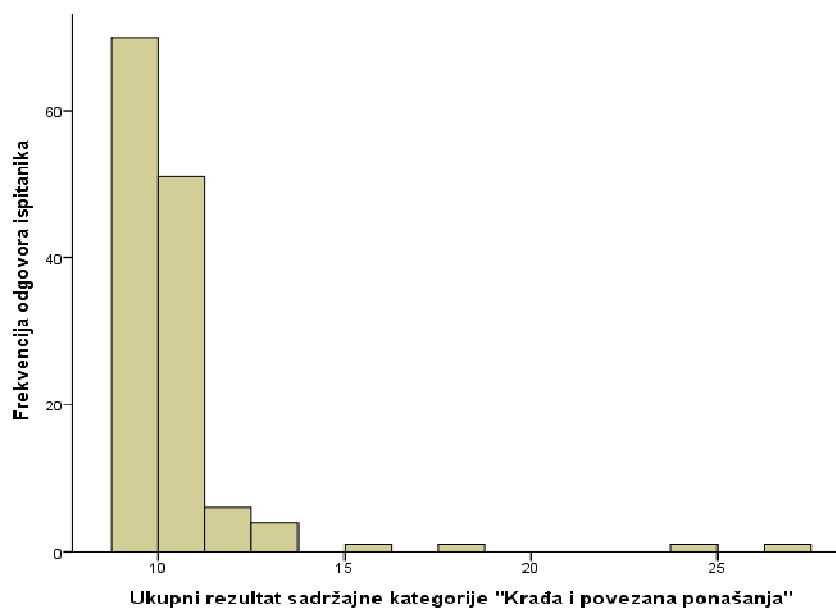
RB	Čestica	M	SD	M <sub>0</sub>	SD <sub>0</sub>
19.	Jeste li ikad organizaciji u kojoj radite dali netočne podatke o sebi kako biste ostvarili kakvu korist?	1.0	0.30	1.0	0.30
68.	Jeste li ikad nadređenima ili kolegama uskratili informacije koje su im trebale za posao?	1.1	0.29	1.1	0.29
69.	Jeste li ikad govorili ljudima izvan posla da radite u lošoj organizaciji?	1.5	0.91	1.5	0.92
73.	Jeste li ikad okrivili koga drugoga na poslu za svoju pogrešku ili propust?	1.1	0.43	1.1	0.43
80.	Jeste li ikad uništili ili krivotvorili službene dokumente koji pripadaju organizaciji u kojoj radite?	1.0	0.19	1.0	0.19
85.	Jeste li ikad raspravljali o povjerljivim poslovnim informacijama s neovlaštenim osobama iz Vaše organizacije ili s osobama izvan nje?	1.3	0.52	1.3	0.53
	<i>Zlouporaba vremena i resursa</i>				
3.	Jeste li ikad tijekom radnog vremena prekinuli s radom i otišli pušiti cigarete ili čavrljati s drugima?	2.9	1.31	2.9	1.31
26.	Jeste li ikad upotrebljavali uredski fotokopirni stroj ili printer za kopiranje ili printanje u privatne svrhe?	2.1	0.90	2.1	0.90
29.	Jeste li ikad tijekom radnog vremena provodili vrijeme na internetu nevezano s poslom, igrali igrice na računalu ili čitali novine?	3.2	1.28	3.2	1.28
43.	Jeste li ikad bez dopuštenja koristili strojeve, alate ili kakvu drugu opremu organizacije u kojoj radite za privatne svrhe?	1.6	0.74	1.6	0.75
44.	Jeste li ikad privatne međunarodne pozive ili pozive prema mobilnim mrežama obavljali sa službenog telefona?	1.8	1.15	1.9	1.16
48.	Jeste li ikad bez dopuštenja uzeli dužu pauzu za ručak ili kavu?	1.7	0.86	1.7	0.87
59.	Jeste li ikad sami ili uz pomoć kolege krivotvorili vrijeme svojeg dolaska na posao ili odlaska s posla?	1.1	0.32	1.1	0.33
74.	Jeste li ikad obavljali privatne poslove tijekom radnog vremena?	1.9	0.88	1.9	0.88
83.	Jeste li ikad privatnu poštu slali na trošak organizacije u kojoj radite?	1.2	0.44	1.2	0.45
	<i>Nepoštivanje pravila sigurnosti</i>				
4.	Jeste li ikad prekršili sigurnosne propise na poslu?	1.6	0.86	1.6	0.88
21.	Jeste li se ikad doveli u opasnost jer niste slijedili sigurnosne postupke na poslu?	1.3	0.64	1.3	0.67
22.	Jeste li ikad izbjegli pročitati ili informirati se o pravilima zaštite na radu u svojoj organizaciji?	1.4	0.78	1.4	0.81
38.	Jeste li ikad doveli u opasnost svoje kolege na poslu jer niste slijedili sigurnosne postupke na poslu?	1.0	0.24	1.0	0.24
40.	Jeste li ikad doveli u opasnost svoje klijente/kupce jer niste slijedili sigurnosne postupke na poslu?	1.0	0.27	1.0	0.27
	<i>Izostajanje s posla</i>				
1.	Jeste li ikad namjerno zakasnili na posao?	1.3	0.60	1.3	0.61
11.	Jeste li ikad lagali kako biste na poslu izbjegli neko zaduženje?	1.4	0.70	1.4	0.72
17.	Jeste li ikad bez dopuštenja ranije otišli s posla?	1.5	0.76	1.5	0.77
24.	Jeste li ikad bez obrazloženja izostali s posla?	1.1	0.46	1.1	0.47
27.	Jeste li ikad nenajavljeno izostali s posla?	1.2	0.50	1.2	0.51

RB	Čestica	M	SD	M <sub>0</sub>	SD <sub>0</sub>
70.	Jeste li ikad izostali s posla i rekli da ste bolesni i kad to niste bili?	1.2	0.45	1.2	0.45
77.	Jeste li ikad na poslu odbili izvršiti radni zadatak?	1.2	0.36	1.2	0.36
86.	Jeste li ikad bili odsutni s posla bez opravdanog razloga?	1.1	0.36	1.1	0.36
	<i>Slaba kvaliteta rada</i>				
14.	Jeste li se ikad namjerno slabo pripremili za kakav važan zadatak koji ste trebali obaviti na poslu?	1.3	0.48	1.3	0.50
20.	Jeste li ikad namjerno obavili svoj posao ispod prihvatljive razine?	1.3	0.61	1.3	0.62
30.	Jeste li ikad svoj posao obavili namjerno loše ili pogrešno?	1.2	0.54	1.2	0.54
31.	Jeste li ikad posao namjerno radili traljavo?	1.3	0.67	1.3	0.67
34.	Jeste li ikad namjerno radili sporije kada je posao trebalo brzo završiti?	1.3	0.65	1.3	0.65
41.	Jeste li ikad namjerno kasnili sa završetkom preuzetog zadatka, pripremom materijala za nadređene, suradnike ili podređene?	1.1	0.41	1.1	0.41
61.	Jeste li ikad na poslu namjerno postupali suprotno dobivenim uputama?	1.2	0.57	1.2	0.58
	<i>Uporaba alkohola</i>				
5.	Jeste li ikad došli na posao pod utjecajem alkohola?	1.2	0.56	1.2	0.56
23.	Jeste li ikad došli na posao mamurni od alkohola?	1.4	0.58	1.4	0.59
67.	Je li Vaš radni učinak na poslu ikad bio narušen zbog mamurluka od alkohola?	1.2	0.49	1.2	0.49
71.	Jeste li ikad konzumirali alkohol na poslu?	1.5	0.69	1.5	0.69
87.	Jeste li se ikad napili na poslu?	1.1	0.40	1.1	0.40
	<i>Uporaba droge</i>				
6.	Jeste li ikad na poslu konzumirali marihuanu ili neke druge droge?	1.1	0.30	1.0	0.30
15.	Je li Vaš radni učinak na poslu ikad bio narušen zbog opijenosti drogom?	1.1	0.37	1.1	0.38
66.	Jeste li ikad na poslu posjedovali ili prodavali marihuanu ili neke druge droge?	1.0	0.24	1.0	0.25
84.	Jeste li ikad došli na posao pod utjecajem marihuane ili nekih drugih droga?	1.0	0.24	1.0	0.25
	<i>Neprimjereno verbalno ponašanje</i>				
8.	Jeste li ikad ikome na poslu (npr. kolegi, nadređenom, klijentu) rekli nešto neprilično kako bi se ta osoba osjećala loše?	1.4	0.63	1.4	0.63
9.	Jeste li se na poslu ikad s ikim izrugivali ili ikoga ismijavali?	1.6	0.82	1.6	0.83
12.	Jeste li ikad na poslu širili glasine ili tračeve o organizaciji, nadređenima, kolegama, klijentima ili kupcima?	1.3	0.63	1.3	0.58
28.	Jeste li se ikad verbalno sukobili ili posvađali s nadređenima?	1.5	0.82	1.5	0.79
32.	Jeste li na poslu ikad ikome (npr. kolegi, nadređenom, klijentu) fizički prijetili?	1.1	0.57	1.1	0.31
33.	Jeste li ikad na poslu govorili vulgarne riječi/nekome pokazali vulgarnu gestu (npr. srednji prst)?	1.5	0.78	1.4	0.91

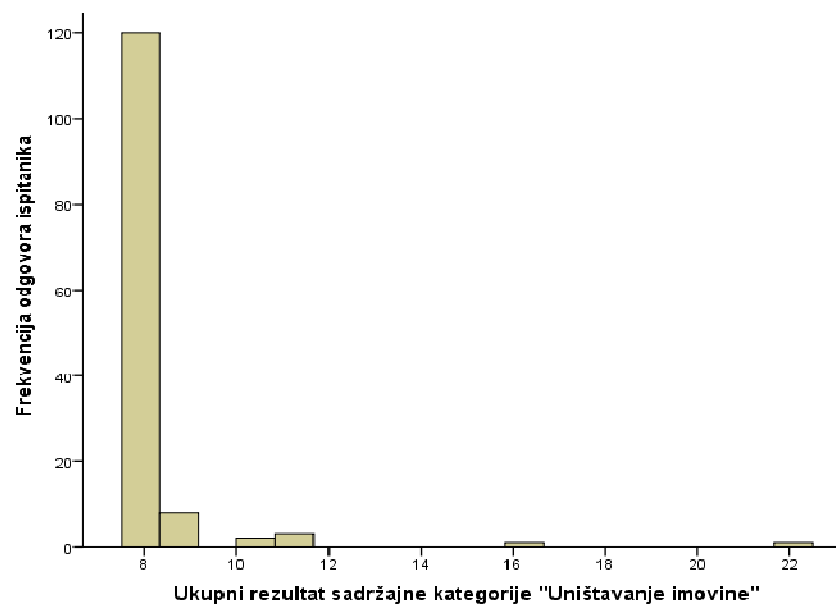
RB	Čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M<sub>0</sub></i>	<i>SD<sub>0</sub></i>
35.	Jeste li se ikad derali ili vikali na nekoga na poslu?	1.5	0.67	1.5	0.67
36.	Jeste li ikad ikome na poslu (npr. kolegi, nadređenom, klijentu) verbalno prijetili?	1.1	0.40	1.1	0.40
42.	Jeste li ikad verbalno vrijeđali nekoga na poslu (npr. kolegu, nadređenog, klijenta)?	1.2	0.52	1.2	0.52
45.	Jeste li ikad na poslu verbalno napali kolegu?	1.2	0.54	1.2	0.54
46.	Jeste li se ikad prepirali ili svađali s klijentom?	1.3	0.72	1.3	0.73
63.	Jeste li se ikad oštro posvađali s nekim kolegom na poslu?	1.3	0.53	1.3	0.54
75.	Jeste li ikad bili nepristojni prema klijentima ili kupcima?	1.2	0.57	1.2	0.58
81.	Jeste li ikad nekome na poslu (npr. kolegi, nadređenom, klijentu) uputili neprimjerene komentare sa seksualnim aluzijama?	1.1	0.45	1.1	0.46
88.	Jeste li ikad zbijali uvredljive šale o privatnom životu svojih kolega s posla?	1.4	0.78	1.4	0.78
	<i>Neprimjereno fizičko ponašanje</i>				
7.	Jeste li ikad fizički napali (npr. gurnuli, udarili) nekoga tko Vam je bio nadređen?	1.1	0.28	1.1	0.28
37.	Jeste li ikad tjelesnim kontaktom seksualno uznemirili nekoga na poslu (npr. nadređenog, podređenog, kolegu, klijenta)?	1.1	0.45	1.1	0.46
39.	Jeste li ikad fizički napali (npr. gurnuli, udarili) kolegu na poslu?	1.0	0.23	1.0	0.23
53.	Jeste li ikad tjelesnim kontaktom seksualno uznemirili svog klijenta/klijenticu?	1.1	0.31	1.1	0.32
56.	Jeste li ikad tjelesnim kontaktom seksualno uznemirili svog nadređenog/šefa?	1.0	0.19	1.0	0.19
62.	Jeste li ikad tjelesnim kontaktom seksualno uznemirili svog podređenog?	1.0	0.19	1.0	0.20
72.	Jeste li ikad fizički napali (npr. gurnuli, udarili) klijenta ili kupca?	1.1	0.36	1.1	0.36
79.	Jeste li ikad seksualno napastovali nekoga na poslu (npr. nadređenog, podređenog, kolegu, klijenta)?	1.0	0.31	1.0	0.32
82.	Jeste li ikad tjelesnim kontaktom seksualno uznemirili svog kolegu/kolegicu?	1.0	0.19	1.0	0.19
89.	Jeste li ikad nekoga na poslu (npr. nadređenog, podređenog, kolegu, klijenta) fizički napali (npr. gurnuli, udarili)?	1.0	0.15	1.0	0.15

Legenda: RB – redni broj čestice, *M* - aritmetička sredina ukupnih rezultata s rekodiranim odgovorima 0 u 1, *SD* - standardna devijacija ukupnih rezultata s rekodiranim odgovorima 0 u 1, *M<sub>0</sub>* - aritmetička sredina ukupnih rezultata uključujući odgovore 0, *SD<sub>0</sub>* - standardna devijacija ukupnih rezultata uključujući odgovore 0

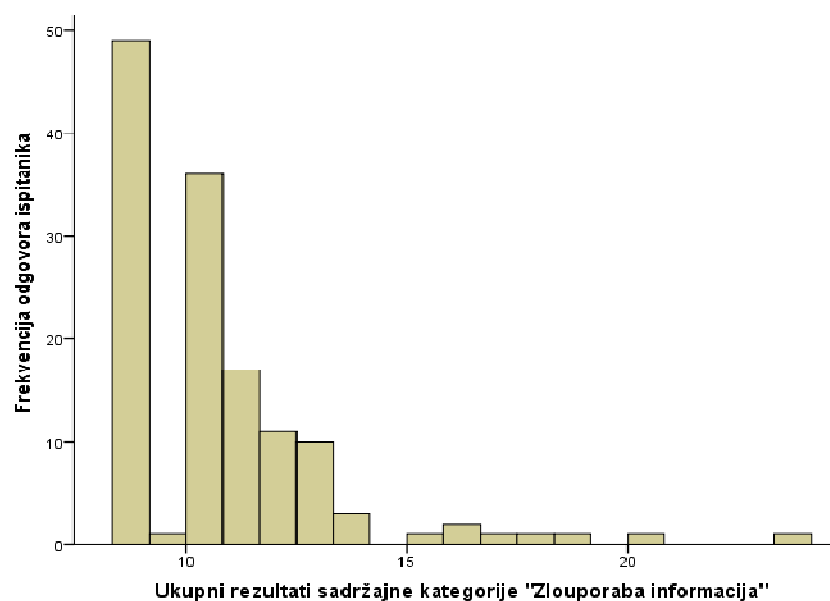
## Prilog B



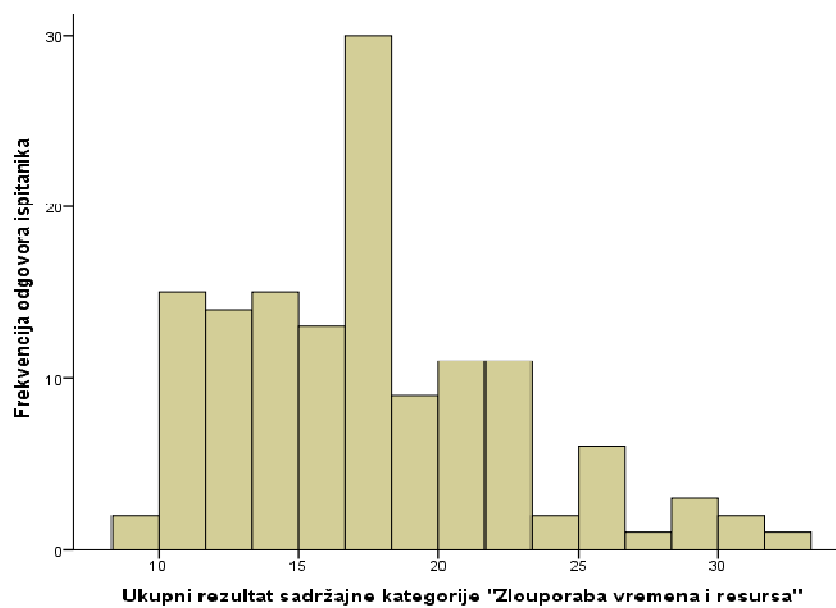
Slika 2. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Krađa i povezana ponašanja



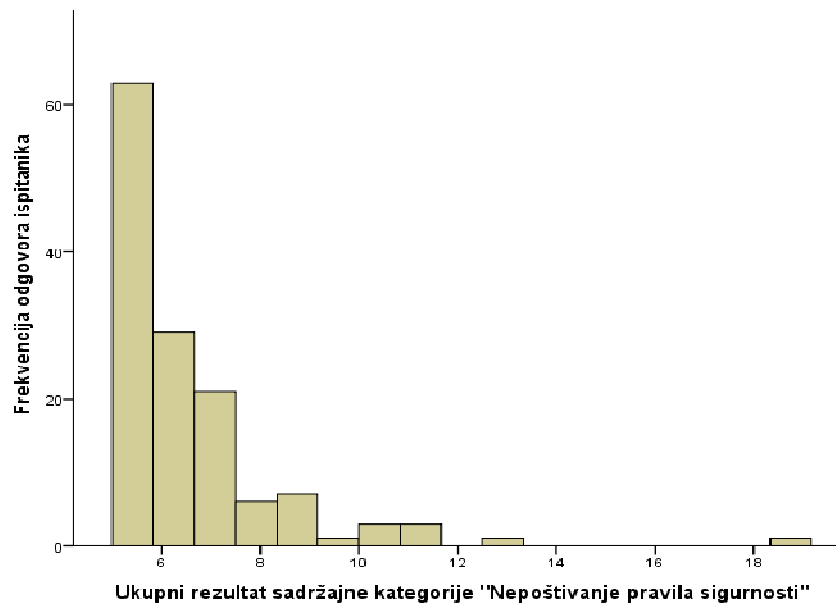
Slika 3. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Uništavanje imovine



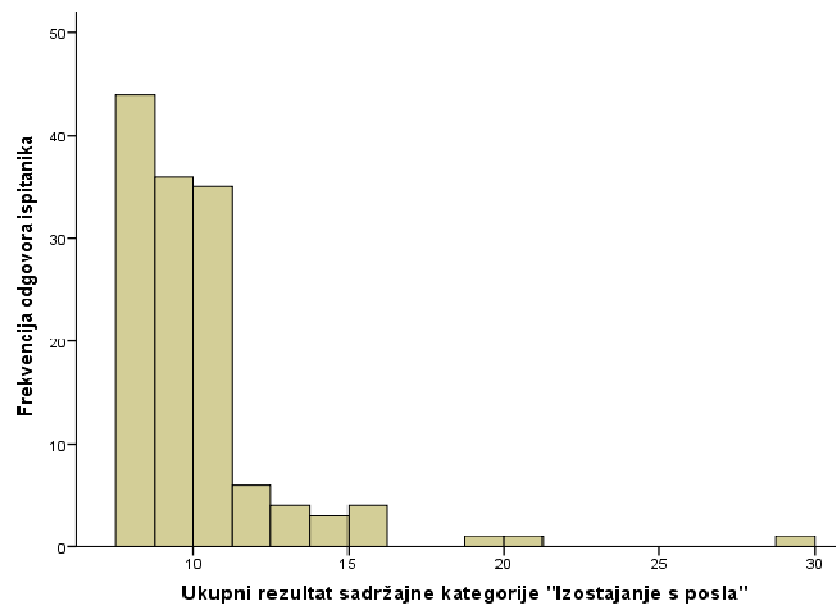
Slika 4. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Zlouporaba informacija



Slika 5. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Zlouporaba vremena i resursa

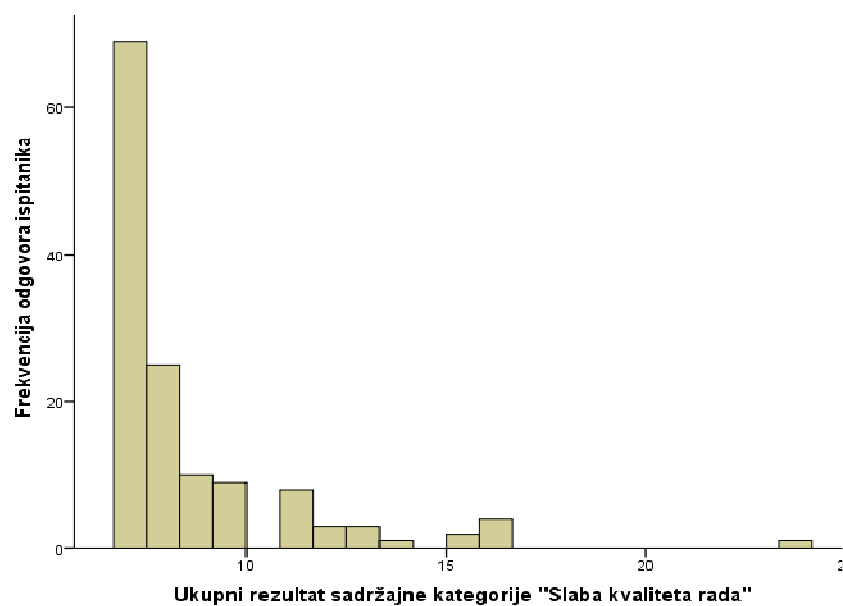


Slika 6. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Nepoštivanje pravila sigurnosti

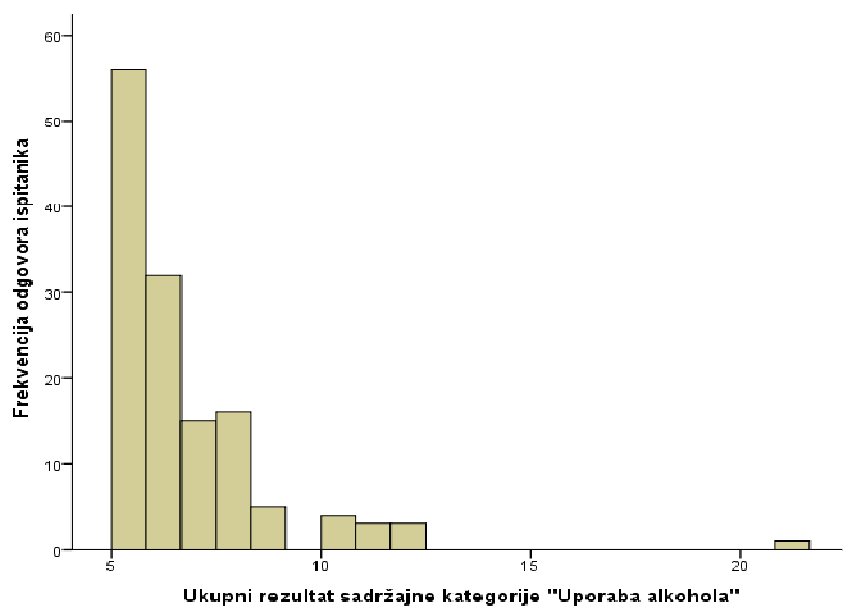


Slika 7. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Izostajanje s posla

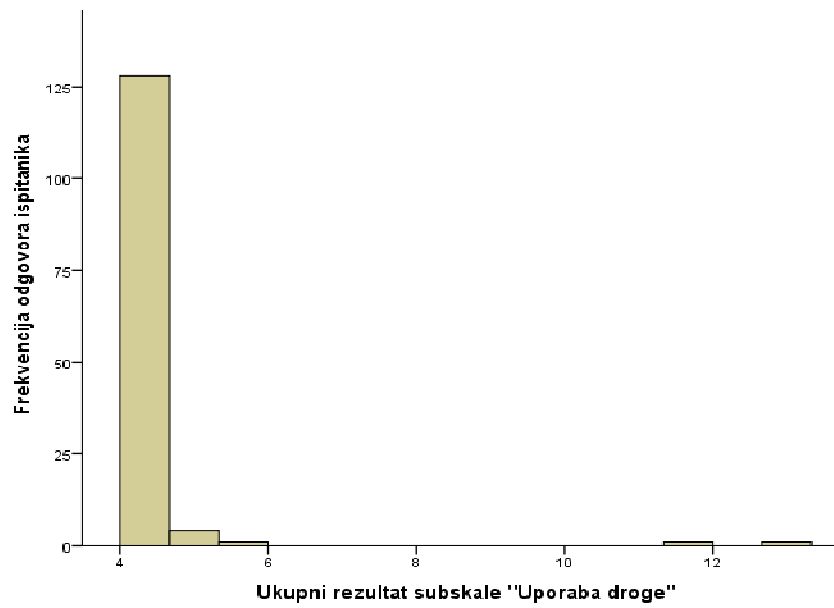




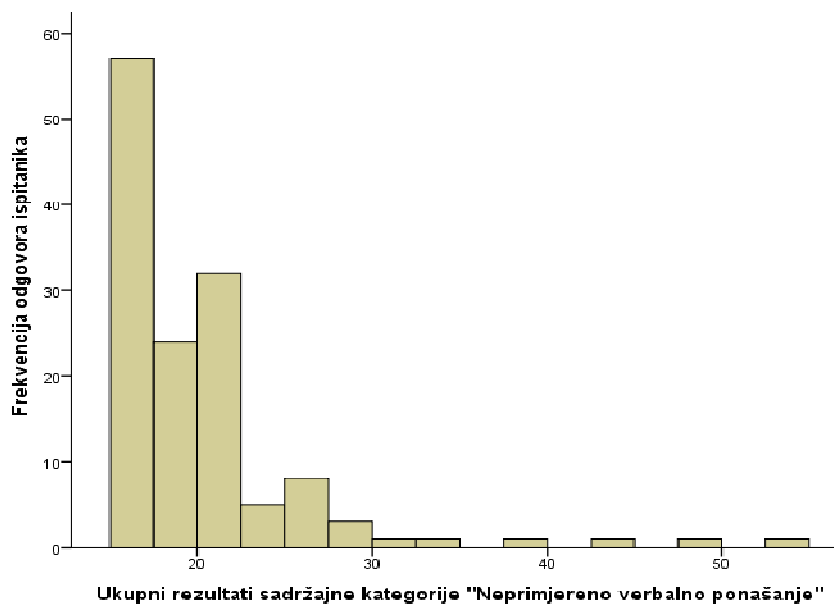
Slika 8. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Slaba kvaliteta rada



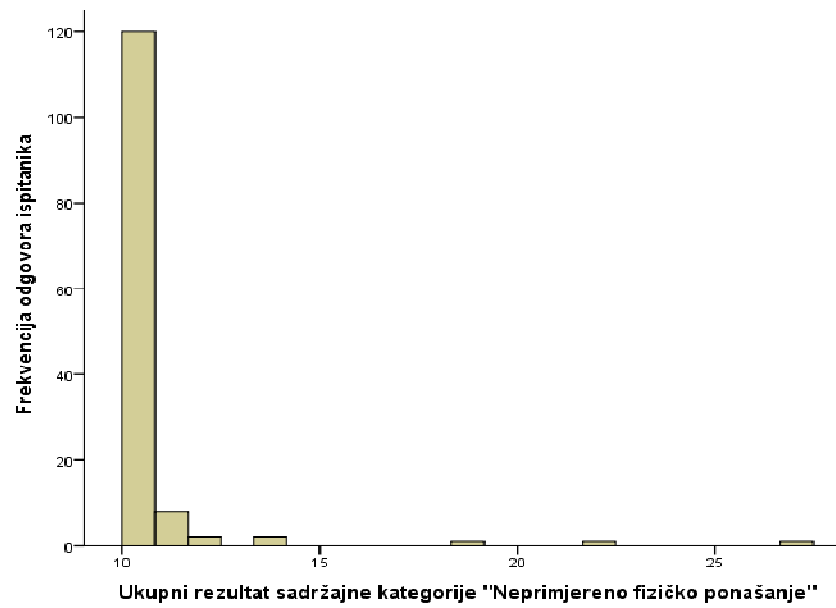
Slika 9. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Uporaba alkohola



Slika 10. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Uporaba droge



Slika 10. Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Nepprimjereno verbalno ponašanje



*Slika 11.* Prikaz distribucije rezultata sadržajne kategorije Neprimjereno fizičko ponašanje